

# **KINERJA ORGANISASI PUBLIK**

## **(KASUS DI DINAS PERTANIAN, PERKEBUNAN DAN PERHUTANAN KABUPATEN TEGAL)**

### **TESIS**

Untuk memenuhi sebagian persyaratan  
Mencapai derajat Sarjana S-2

Program Studi Magister Administrasi Publik  
Konsentrasi Magister Administrasi Publik



diajukan oleh

**MARZOEKI SOERADIDJAJA**  
**D4001017**

kepada

**PROGRAM PASCASARJANA**  
**UNIVERSITAS DIPONEGORO**  
**SEMARANG**  
**2003**

**UPT-PUSTAK-UNDIP**



**KINERJA ORGANISASI PUBLIK  
(KASUS DI DINAS PERTANIAN, PERKEBUNAN DAN  
PERHUTANAN KABUPATEN TEGAL)**

Dipersiapkan dan disusun oleh

**MARZOEKI SOERADIDJAJA**

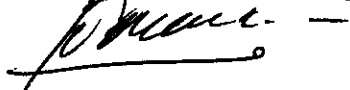
NIM : D4001017

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji

Pada Tanggal : 6 Mei 2003

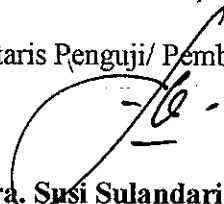
**Susunan Tim Penguji**

Ketua Penguji/Pembimbing I



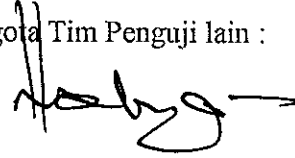
**Prof. Drs. Y. Warella, MPA, PhD**

Sekretaris Penguji/ Pembimbing II



**Dra. Susi Sulandari, M.Si**

Anggota Tim Penguji lain :



**1. Prof. Drs. Hartoyo**



**2. Dra. Kismartini, M.Si**

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan

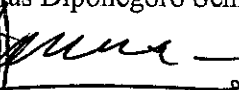
Untuk memperoleh gelar Magister Sain.

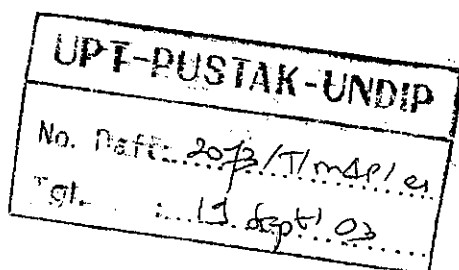
Tanggal : **06 MAY 2003**

Ketua Program Studi MAP

Universitas Diponegoro Semarang



  
**Prof. Drs. Y. Warella, MPA, PhD**

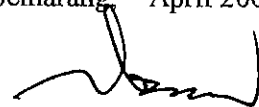




## PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam tesis ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu Perguruan Tinggi, juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Semarang, April 2003



**MARZOEKI SOERADIDJAJA**



## Kata Pengantar

Puji syukur kami panjatkan ke hadirat Allah Swt., atas selesainya penulisan tesis ini. Penulisan tesis merupakan salah satu tugas untuk memenuhi salah satu syarat dalam mencapai derajat Sarjana S2 Program Studi Ilmu Administrasi Negara, dengan konsentrasi Magister Administrasi Publik di Universitas Diponegoro Semarang.

Penulis menyadari sedalam-dalamnya bahwa penulisan tesis ini tidak dapat diselesaikan sebagaimana mestinya, apabila tidak mendapat bimbingan dan pengarahan dari Bapak-bapak dan Ibu Dosen serta dari berbagai pihak.

Berkenaan dengan hal tersebut, penulis menyampaikan terima kasih yang tak terhingga, kepada :

1. Bapak **Prof. Drs. Y. Warella, MPA, PhD.**, Ketua Program Studi Magister Administrasi Publik Universitas Diponegoro Semarang;
2. Bapak **Drs. Ali Mufiz, MPA**, Sekretaris Program Studi Magister Administrasi Publik Universitas Diponegoro Semarang;
3. Ibu **Dra. Susi Sulandari, M.Si**, yang telah membimbing penulisan tesis ini hingga selesai;
4. Semua dosen-dosen dan staf Program Studi Magister Administrasi Publik Universitas Diponegoro Semarang yang telah banyak membantu selama kuliah dan penulisan tesis;
5. Para bapak dan ibu serta rekan-rekan yang tidak dapat kami sebut satu persatu yang ikut membantu, sehingga terselesaikannya tesis ini.

Penulis memohon dengan berdoa semoga Allah Swt. memberikan balasan yang berlimpah-limpah atas segala budi baik yang telah diberikan kepada penulis.

Segala kritik dan saran untuk penyempurnaan tesis ini, penulis terima dengan penuh rasa syukur.

Slawi, Mei 2003  
Penulis,



**MARZOEKI SOERADIDJAJA**  
**NIM : D4001017**



## DAFTAR ISI

	Hal
Halaman Judul .....	i
Halaman Pengesahan .....	ii
Halaman Pernyataan .....	iii
Kata Pengantar .....	iv
Daftar Isi .....	Vi
Daftar Tabel .....	Viii
Daftar Lampiran .....	Xiii
Abstrak .....	Xiv
Abstract .....	Xvi
<b>BAB I    PENDAHULUAN</b>	
A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Identifikasi dan Perumusan Masalah .....	5
C. Tujuan Penelitian .....	8
D. Kegunaan Penelitian .....	8
<b>BAB II    TINJAUAN PUSTAKA</b>	
A. Landasan Teori .....	10
B. Hipotesis .....	43
<b>BAB III    METODE PENELITIAN</b>	
A. Perspektif Pendekatan Penelitian .....	45
B. Ruang Lingkup Penelitian .....	46
C. Lokasi Penelitian .....	47
D. Variabel Penelitian .....	47
E. Jenis dan Sumber Data .....	51
F. Instrumen Penelitian .....	52
G. Populasi dan Teknik Pengambilan Sampel .....	53
H. Teknik Pengumpulan Data .....	54
I. Teknik Analisis Data .....	55
J. Teknik Penentuan Skor .....	56
K. Teknik Pengujian Hipotesis .....	57
<b>BAB IV    KONDISI UMUM</b>	
A. Kondisi Geografis .....	60
B. Kondisi Demografis .....	62
C. Organisasi .....	64
D. Sumberdaya Manusia .....	69
E. Keuangan .....	75
F. Pelayanan Publik .....	80
G. Produksi .....	84

<b>BAB V</b>	<b>HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN</b>	
A.	Deskripsi Hasil Penelitian .....	86
1.	Variabel Kinerja .....	86
2.	Variabel Organisasi .....	108
3.	Variabel Sumberdaya Manusia .....	130
4.	Variabel Finansial .....	145
B.	Analisis Hasil Penelitian .....	155
1.	Kondisi Umum Variabel Penelitian (Kesimpulan Masing-masing Variabel) .....	155
a.	Variabel Kinerja Organisasi .....	155
b.	Variabel Struktur Organisasi .....	156
c.	Variabel Sumberdaya Manusia .....	158
d.	Variabel Finansial .....	159
2.	Hubungan antar Variabel .....	160
a.	Hubungan antara Struktur Organisasi dengan Kinerja .....	160
b.	Hubungan anatar Sumberdaya Manusia dengan Kinerja .....	162
c.	Hubungan antara Finansial dengan Kinerja .....	164
d.	Hubungan antara Variabel Struktur Organisasi, Sumberdaya Manusia dan Finansial dengan Kinerja .....	168
e.	Diskusi .....	170
<b>BAB VI</b>	<b>KESIMPULAN DAN SARAN</b>	
A.	Kesimpulan .....	175
B.	Saran .....	177

**Daftar Pustaka**  
**L a m p i r a n**

## DAFTAR TABEL

	Hal
Tabel IV.1 Luas Wilayah Kabupaten Tegal .....	60
Tabel IV.2 Jumlah Pegawai Dinas Tanbunhut Kabupaten Tegal Berdasarkan Golongan .....	70
Tabel IV.3 Distribusi Pegawai Dinas Tanbunhut Kabupaten Tegal Berdasarkan Tingkat Pendidikan .....	70
Tabel IV.4 Jumlah Kelompok Tani Kabupaten Tegal Menurut Kelas Kemampuannya .....	72
Tabel IV.5 Jumlah Usaha Pelayanan Jasa Pelayanan Alat dan Mesin Pertanian (UPJA) Menurut Alat dan Mesin yang Dikelola .....	74
Tabel IV.6 Penggunaan Anggaran Rutin Dinas Tanbunhut Kabupaten Tegal Tahun 2002 .....	76
Tabel IV.7 Anggaran Pembangunan Dinas Tanbunhut Kabupaten Tegal Tahun 2002 yang Bersumber dari APBN .....	77
Tabel IV.8 Anggaran Pembangunan Dinas Tanbunhut Kabupaten Tegal Tahun 2002 yang Bersumber dari APBD I .....	78
Tabel IV.9 Anggaran Pembangunan Dinas Tanbunhut Kabupaten Tegal Tahun 2002 yang Bersumber dari APBD II .....	79
Tabel IV.10 Kontribusi Dinas Tanbunhut Kabupaten Tegal terhadap PAD Kabupaten Tegal Tahun 2002 .....	80
Tabel IV.11 Penerbitan Surat Keterangan Sahnya Hasil Hutan (SKSHH) di Kabupaten Tegal Tahun 2000 – 2002 .....	82
Tabel IV.12 Alih Fungsi Lahan dari Pertanian ke Non Pertanian Kabupaten Tegal .....	83
Tabel IV.13 Produksi Perkebunan (dalam kuintal) Kabupaten Tegal .....	84
Tabel V.14 Rata-rata Produksi (dalam kuintal) Pertanian Tanaman Pangan Kabupaten Tegal Tahun 1998 – 2002 .....	85
Tabel V.1 Pelaksanaan penyusunan program melalui penjangkaran aspirasi masyarakat .....	86
Tabel V.2 Kesesuaian program-program dengan kebutuhan masyarakat ..	87
Tabel V.3 Frekuensi pengaduan setelah program direalisasikan .....	88
Tabel V.4 Intensitas Dinas dalam mengadakan penyuluhan terhadap masyarakat .....	88
Tabel V.5 Tingkat keefektifan penyuluhan dalam peningkatan prakarsa dan kepedulian masyarakat .....	89

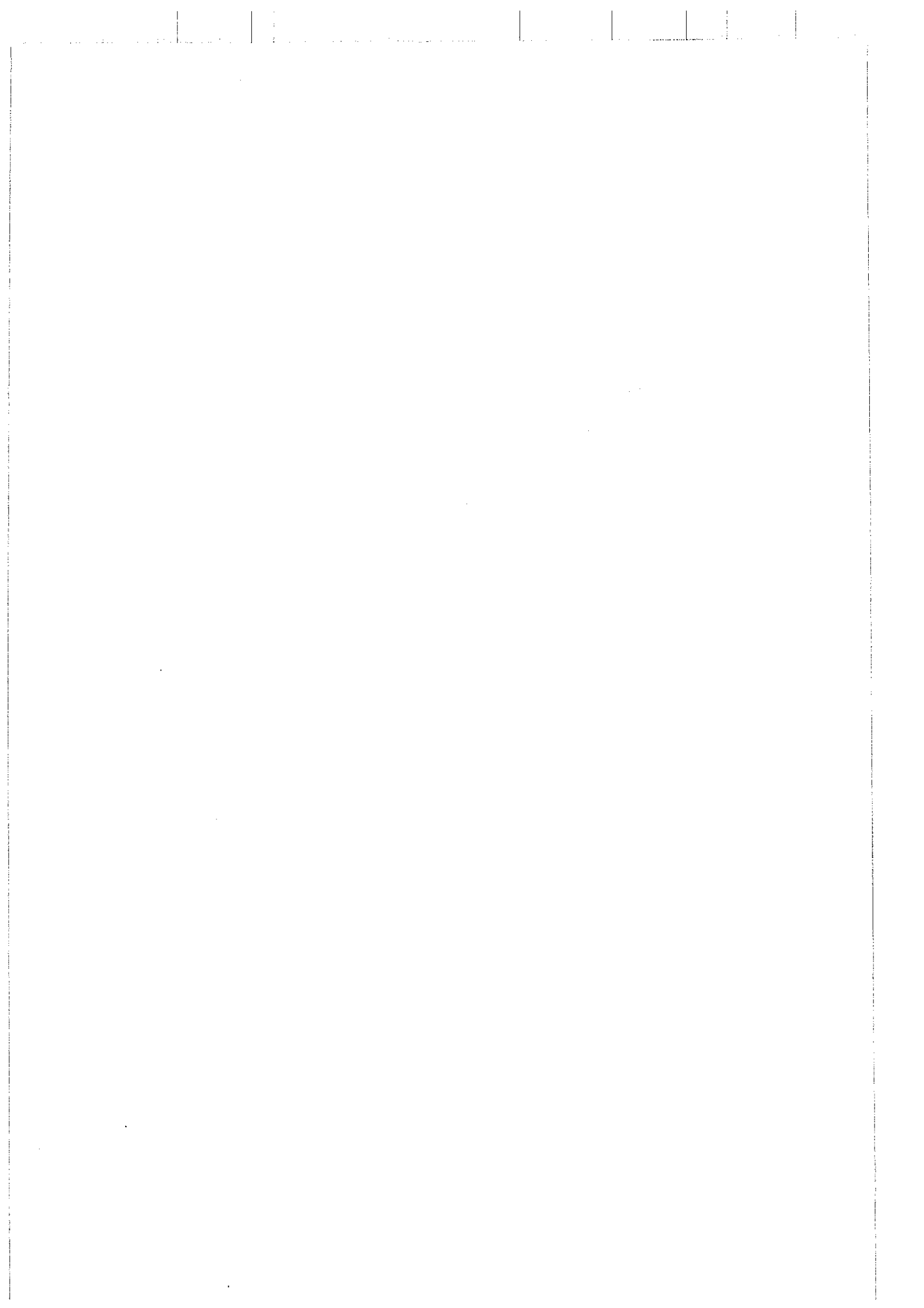
Tabel V.6	Intensitas rehabilitasi kerusakan sumberdaya alam dan lingkungan hidup setiap tahunnya .....	90
Tabel V.7	Tingkat efektifitas rehabilitasi kerusakan sumberdaya alam dan lingkungan dalam setiap tahunnya .....	91
Tabel V.8	Kesadaran masyarakat dalam upaya rehabilitasi kerusakan alam dan lingkungan hidup .....	92
Tabel V.9	Kesesuaian rehabilitasi kerusakan dengan kondisi fisik dan sosial ekonomi serta aspirasi masyarakat .....	93
Tabel V.10	Kegiatan sosialisasi setiap penerapan peraturan perundang-undangan .....	93
Tabel V.11	Tingkat pemahaman petani terhadap peraturan perundang-undangan .....	94
Tabel V.12	Frekuensi petani dalam melanggar peraturan perundang-undangan .....	95
Tabel V.13	Adanya sanksi terhadap pelanggaran peraturan perundang-undangan .....	96
Tabel V.14	Keefektifan penegakan hukum terhadap pelanggaran peraturan perundang-undangan .....	97
Tabel V.15	Persentase pencapaian realisasi terhadap target .....	98
Tabel V.16	Frekuensi penyimpangan pelaksanaan terhadap rencana .....	98
Tabel V.17	Kesesuaian visi dengan dinamika perubahan masyarakat .....	99
Tabel V.18	Kesesuaian program kegiatan dengan upaya untuk mengantisipasi dinamika perubahan .....	100
Tabel V.19	Kejelasan program dalam memuat strategi yang akan diambil dalam mengatasi perubahan masyarakat .....	101
Tabel V.20	Intensitas komunikasi Dinas dengan masyarakat .....	101
Tabel V.21	Keterbukaan masyarakat dalam menyampaikan keluhan terhadap dinas .....	102
Tabel V.22	Media untuk menyalurkan keluhan masyarakat masyarakat ...	103
Tabel V.23	Efektivitas media dalam menyampaikan keluhan masyarakat ..	104
Tabel V.24	Intensitas pembinaan kelompok tani .....	104
Tabel V.25	Persentase kelompok tani yang aktif .....	105
Tabel V.26	Frekuensi keterlibatan pihak ketiga dalam pembinaan petani ..	106
Tabel V.27	Adanya manfaat yang dirasakan petani atas keterlibatan pihak ketiga .....	106
Tabel V.28	Persentase usaha produktif yang dimiliki petani .....	107
Tabel V.29	Tingkat perlunya keberadaan Dinas untuk pembangunan .....	108
Tabel V.30	Kejelasan perumusan arah/tujuan pembentukan Dinas .....	109
Tabel V.31	Kesesuaian tingkat eselonisasi dengan beban tugas .....	110
Tabel V.32	Kesesuaian fungsi Dinas dengan tujuan pembentukan/tuntutan pembangunan .....	110
Tabel V.33	Kesesuaian tugas Dinas dengan fungsinya .....	111
Tabel V.34	Kesesuaian struktur organisasi dengan tujuan pembentukan Dinas dan arah pembangunan .....	112

Tabel V.35	Kesesuaian pendelegasian wewenang dan pelaksanaan tugas sehari-hari dengan tugas pokok dan fungsi .....	113
Tabel V.36	Kesesuaian program-program dengan kebijakan yang ditentukan .....	113
Tabel V.37	Tingkat integrasi unit kerja dalam penyusunan rencana kegiatan .....	114
Tabel V.38	Tingkat intensitas pengarahan pelaksanaan kegiatan oleh pimpinan .....	115
Tabel V.39	Frekuensi mendapat tugas yang bukan menjadi tanggung jawabnya .....	116
Tabel V.40	Tingkat kewenangan yang dilimpahkan pimpinan dalam mengambil keputusan .....	116
Tabel V.41	Kejelasan penyusunan perencanaan kegiatan .....	117
Tabel V.42	Kesesuaian perencanaan dengan dokumen-dokumen yang menjadi landasan .....	118
Tabel V.43	Kejelasan tujuan/target kegiatan organisasi .....	119
Tabel V.44	Tingkat intensitas keterlibatan <i>stakeholder</i> dalam proses perencanan program .....	119
Tabel V.45	Tingkat sosialisasi dokumen perencanaan .....	120
Tabel V.46	Intensitas koordinasi unit kerja lainnya dalam melaksanakan tugas .....	121
Tabel V.47	Kemampuan unit kerja dalam melaksanakan tugas secara baik tanpa melibatkan unit kerja lain .....	122
Tabel V.48	Pengaruh kerjasama antar unit dalam penyelesaian pekerjaan ..	122
Tabel V.49	Tingkat efisiensi jumlah unit kerja dilihat dari volume beban tugas .....	123
Tabel V.50	Tingkat kejelasan rumusan pembagian tugas pokok dan fungsi unit kerja dalam peraturan perundang-undangan .....	124
Tabel V.51	Keefektifan struktur organisasi dalam pelaksanaan tugas pokok dan fungsi .....	125
Tabel V.52	Tingkat pengetahuan kegiatan yang sedang dilaksanakan oleh unit kerja lainnya .....	125
Tabel V.53	Tingkat kecepatan disposisi surat/tugas dari pucuk pimpinan sampai pelaksana tugas .....	126
Tabel V.54	Tingkat intensitas keterlibatan pimpinan terhadap kegiatan yang sedang dilaksanakan .....	127
Tabel V.55	Pengaruh keberadaan pimpinan terhadap penyelesaian tugas ..	128
Tabel V.56	Persiapan pimpinan terhadap pegawai yang menggantikan jika pensiun .....	128
Tabel V.57	Pemberian kesempatan dalam memberikan pendapat untuk baiknya pelaksanaan tugas .....	129
Tabel V.58	Jumlah karyawan yang ada dibandingkan dengan volume tupoksi .....	130
Tabel V.59	Frekuensi ijin karena sakit dalam setiap bulannya .....	131
Tabel V.60	Tingkat intensitas melakukan olah raga .....	132
Tabel V.61	Intensitas kehidupan spiritual mewarnai etos kerja .....	132

Tabel V.62	Persentase karyawan yang mempunyai keahlian sesuai dengan tugasnya .....	133
Tabel V.63	Frekuensi mengikuti Diklat teknis/fungsional .....	134
Tabel V.64	Tingkat kesulitan penyelesaian pekerjaan berdasarkan kemampuan yang dimiliki .....	134
Tabel V.65	Tingkat dukungan pengalaman dengan pengetahuan dan ketrampilan kerja .....	135
Tabel V.66	Suasana hubungan kerja antar pegawai di lingkungan kerja ...	136
Tabel V.67	Kondisi lingkungan fisik kantor .....	136
Tabel V.68	Kesesuaian pengisian formasi dengan prinsip " <i>the right man on the right place</i> " .....	137
Tabel V.69	Frekuensi mengalami tekanan fisiologis dalam bekerja .....	138
Tabel V.70	Perasaan dalam menyelesaikan tugas sehari-hari .....	138
Tabel V.71	Kesediaan mengikuti jenjang pendidikan lebih tinggi dengan biaya sendiri .....	139
Tabel V.72	Kesesuaian peraturan perundangan yang berlaku dengan upaya pengembangan karier .....	140
Tabel V.73	Kesesuaian pembinaan pegawai dengan peraturan perundangan yang berlaku .....	140
Tabel V.74	Pemahaman tupoksi unit kerja .....	141
Tabel V.75	Persepsi pegawai terhadap penggunaan jam kerja untuk keperluan di luar dinas .....	142
Tabel V.76	Jumlah jam kerja efektif .....	142
Tabel V.77	Frekuensi kepemilikan target waktu dan hasil dalam menyelesaikan pekerjaan .....	143
Tabel V.78	Intensitas mengikuti apel pagi .....	144
Tabel V.79	Frekuensi menggunakan jam dinas untuk kepentingan pribadi .....	144
Tabel V.80	Kebiasaan pulang kantor .....	145
Tabel V.81	Ketersediaan dana pemerintah untuk kegiatan operasional ....	146
Tabel V.82	Pengaruh sistem dan prosedur keuangan terhadap kelancaran kegiatan tupoksi unit kerja .....	147
Tabel V.83	Ketepatan pemenuhan pertanggungjawaban administrasi keuangan .....	147
Tabel V.84	Kesesuaian pencairan dana dengan waktu kebutuhan pelaksanaan kegiatan .....	148
Tabel V.85	Tingkat pemahaman sistem dan prosedur keuangan yang dilaksanakan unit kerja .....	149
Tabel V.86	Tingkat pemahaman/ketrampilan manajemen pengelola kegiatan .....	150
Tabel V.87	Tingkat intensitas pemeriksaan terhadap pertanggungjawaban finansial .....	150
Tabel V.88	Frekuensi temuan negatif dalam pertanggungjawaban keuangan pada unit kerja .....	151
Tabel V.89	Keefektifan sistem evaluasi pasca kegiatan .....	152
Tabel V.90	Kesesuaian sistem penggajian dengan aspirasi pegawai .....	152

## **DAFTAR LAMPIRAN**

- 1. MATRIK VARIABEL**
- 2. KUESIONER PENELITIAN**
- 3. REKAPITULASI JAWABAN RESPONDEN (TABEL INDUK)**
- 4. TABEL TUNGGAL**
- 5. TOTAL VARIABEL**
- 6. SCORE VARIABEL**
- 7. TABEL TUNGGAL, SILANG, DAN PERHITUNGAN STATISTIK**





Tabel V.91	Tingkat kesesuaian pemenuhan gaji dengan standar kelayakan hidup .....	153
Tabel V.92	Tingkat pengaruh insentif/honorarium terhadap motivasi kerja .....	154
Tabel V.93	Analisis Variabel Kinerja Organisasi .....	155
Tabel V.94	Analisis Variabel Struktur Organisasi .....	156
Tabel V.95	Analisis Variabel Sumberdaya Manusia .....	158
Tabel V.96	Analisis Variabel Finansial .....	159
Tabel V.97	Hubungan antara Struktur Organisasi dengan Kinerja .....	160
Tabel V.98	Korelasi Kendal dan Taraf Signifikansi antara Struktur Organisasi dengan Kinerja .....	161
Tabel V.99	Hubungan antara Sumberdaya Manusia dengan Kinerja .....	162
Tabel V.100	Korelasi Kendal dan Taraf Signifikansi antara Sumberdaya Manusia dengan Kinerja .....	163
Tabel V.101	Hubungan antara Finansial dengan Kinerja .....	165
Tabel V.102	Korelasi Kendal dan Taraf Signifikansi antara Finansial dengan Kinerja .....	166
Tabel V.103	Korelasi antara masing-masing Variabel dengan Kinerja .....	168
Tabel V.104	Konkordansi Kendal .....	169



## ABSTRAK

Tesis dengan judul “KINERJA ORGANISASI PUBLIK (KASUS DI DINAS PERTANIAN PERKEBUNAN DAN PERHUTANAN KABUPATEN TEGAL)” adalah suatu penelitian yang bertujuan untuk mengidentifikasi variabel independent yang terdiri dari struktur organisasi, sumberdaya manusia, dan finansial pengaruhnya terhadap variabel dependent kinerja. Hipotesis dalam penelitian ini menduga adanya pengaruh positif dan signifikan baik secara parsial maupun secara bersama-sama/simultan.

Untuk menguji kebenaran hipotesis tersebut, diperlukan data yang berkaitan dengan tanggapan pegawai melalui survey (dengan instrumen penelitian berupa kuesioner). Setelah melalui proses pengumpulan dan pengolahan data, data kemudian dianalisis baik secara deskriptif maupun kuantitatif dengan menggunakan analisis korelasi *Rank Kendall* diperoleh hasil sebagai berikut :

1. Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara struktur organisasi dengan kinerja organisasi. Hal ini ditunjukkan dengan adanya koefisien korelasi Kendall's tau-b sebesar 0,567. Korelasi antara kedua variabel didapat angka probabilitas 0,000 atau dibawah 0,05 dan harga Z hitung dengan responden sebanyak 42 didapatkan 2,100, sedangkan harga Z tabel (95%) = 1,96. Karena Z hitung > Z tabel maka terdapat pengaruh yang positif dan signifikan. Artinya semakin ideal struktur organisasi akan diikuti dengan kecenderungan kinerja yang baik pula dan sebaliknya semakin kurang ideal struktur organisasi maka kinerja organisasi cenderung rendah pula.
2. Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara sumberdaya manusia dengan kinerja organisasi. Hal ini ditunjukkan dengan adanya koefisien korelasi Kendall's tau-b sebesar 0,452. Korelasi antara kedua variabel didapat angka probabilitas 0,037 atau dibawah 0,05 dan harga Z hitung dengan responden sebanyak 42 didapatkan 2,110, sedangkan harga Z tabel (95%) = 1,96. Karena Z hitung > Z tabel maka terdapat pengaruh yang positif dan signifikan. Artinya semakin berkualitas sumberdaya manusia akan diikuti dengan kecenderungan kinerja yang baik pula dan sebaliknya semakin kurang berkualitas maka kinerja organisasi cenderung rendah pula.
3. Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara finansial dengan kinerja organisasi. Hal ini ditunjukkan dengan adanya koefisien korelasi Kendall's tau-b sebesar 0,119. Korelasi antara kedua variabel didapat angka probabilitas 0,049 atau dibawah 0,05 dan harga Z hitung dengan responden sebanyak 42 didapatkan 2,687, sedangkan harga Z tabel (95%) = 1,96. Karena Z hitung > Z tabel maka terdapat pengaruh yang positif dan signifikan. Artinya semakin memadai dukungan finansial akan diikuti dengan kecenderungan kinerja yang baik pula dan sebaliknya semakin

kurang memadai dukungan finansial maka kinerja organisasi cenderung rendah pula.

4. Terdapat hubungan/keselarasan penilaian antara keempat variabel yang relatif kuat yaitu struktur organisasi, sumberdaya manusia, dan finansial dengan kinerja organisasi. Hal ini ditunjukkan oleh hasil koefisien uji konkordansi W sebesar 0,686. Angka ini sama dengan koefisien korelasi berkisar antara 0 sampai 1. Dengan melihat besar koefisien konkordansi ini berarti terdapat keselarasan penilaian atau hubungan antara keempat variabel yang relatif kuat (bandingkan 0,686 dengan 1). Harga Chi Square hitung sebesar 14,862 > dari Chi Square tabel sebesar 7,815, dan besar angka *Asymptotic Significant* 0,012 < 0,05. Dengan demikian terdapat hubungan positif yang signifikan.

Dari hasil pengujian dapat disimpulkan bahwa hipotesis tersebut dapat diterima. Selanjutnya dari semua variabel yang diteliti, ternyata yang memiliki pengaruh yang relatif kuat terhadap kinerja organisasi Dinas Tanbunhut Kabupaten Tegal adalah struktur organisasi dan sumberdaya manusia, dibandingkan dengan variabel finansial. Hal ini ditunjukkan dengan koefisien kendall's tau dari variabel struktur organisasi dan sumberdaya manusia sebesar 0,567 dan 0,452. Sedangkan variabel finansial hanya sebesar 0,119. Oleh karena itu, sesuai dengan kondisi tersebut, maka strategi/upaya meningkatkan kinerja Dinas Tanbunhut Kabupaten Tegal sebaiknya lebih dititik beratkan pada pembinaan/penataan struktur organisasi dan sumberdaya manusia.

## ABSTRACT

This thesis entitled "PERFORMANCE OF PUBLIC ORGANIZATION" (CASE STUDY AT TEGAL REGENCY AGRICULTURE HOLTICULTURE AND FORRETY DEPARTMENT) is an observation in order to identify the independent variables consisting of organization structure, human resources, finance and the impacts to the dependent variable, performance. The hypothesis assumed that are positive and significant impacts, both partially and simultaneously.

To examine the accuracy of the hypothesis, relevant data about the employee's assumption were needed through a survey (with questionnaires as the observation instrument). After being collected and processed, the data were analyzed, both descriptively and quantitatively by using *Rank Kendall* correlation analysis, and the results are:

1. There is a positive and significant impact between the organization structure and its performance. It was shown by the coefficient of tau-b Kendall's correlation of 0,567. Correlation between both variables obtained the probability rate of 0,000 or below 0,05 and the value of Z counting with respondents of 42 obtained 2,100 meanwhile, the value of Z table (97%) = 1,96. Because Z counting > Z table, therefore, there is a positive and significant impact. It means that the more ideal organization structure will be followed by the better performance, and on the reverse, the less ideal organization structure will be follow by the less performance.
2. There is a positive and significant impact between the human resources and organization performance. It was shown by the coefficient of tau-b Kendall's correlation of 0,452. Correlation between both variables obtained the probability rate of 0,037 or below 0,05 and the value of Z counting with respondents of 42 obtained 1,110, meanwhile the value of Z table (95%) = 1,96. Because Z counting > Z table, therefore there is a positive and significant impact. It means that the more qualified human resources will be followed by the better performance, and the reverse, the less qualified human resources will be followed by the lower tendency of the organization performance.
3. There is a and significant impact between the organization finance and its performance. It was shown by the coefficient of tau-b Kendall's correlation of 0,119. Correlation between both variables obtained the probability rate of 0,049 or below 0,05 and the value Z counting with respondents of 42 obtained 2,687 meanwhile the value of Z table (95%) = 1,96. Because Z counting > Z table, therefore there is a positive and significant impact. It means that the more adequate financial support will be followed by the better performance, and on the reverse, the less adequate financial supports will be followed by the lower tendency of the organization performance.
4. There is a relatively strong correlation/proper assumption among the four variables: organization structure, human resources, finance and performance. It was shown by the result of concordance test coefficient W of 0,686. This rate is the same as the correlation coefficient rated from 0 to 1. By noticing this rate of

concordance coefficient, it means that there is a relatively strong correlation/ proper assumption among the four variables (compare 0,686 to 1). The value of Chi Square counting of 14,862 > Chi Square table of 7,815, and the rate of Asymptotic significant 0,012 < 0,05. Therefore, there is a positive and significant correlation.

Based on the observation results, it may conclude that the previous hypothesis is a acceptable. Then from all variables observed, it was found that the organization structure and human resources have the strongest impacts to the performance of Tegal Regency Agriculture Horticulture and Forestry Department compared to the finance variables. It was shown by the coefficient of tau-b Kendall's correlation of the organization structure variable and human resources of 0,567 and 0,452. Meanwhile, the finance variable was only 0,119. Therefore, based on the condition above, the strategy/effort to increase the performance of Tegal Regency Agriculture, Horticulture and Forestry Department should be better focused on rearranging the organization structure and human Resources.

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Masalah**

Pengukuran kinerja terhadap suatu organisasi publik merupakan suatu isu pada beberapa tahun terakhir ini, terutama setelah banyaknya keluhan dari para pengguna jasa yang menyatakan bahwa kinerja organisasi publik adalah sumber kelambanan, pungli dan in-efisiensi (Dwiyanto,1995). Lebih lanjut Dwiyanto menjelaskan bahwa citra organisasi publik di negara berkembang, termasuk Indonesia dalam melayani kepentingan masyarakat pada umumnya amat buruk jika dibandingkan dengan organisasi swasta. Karenanya tidaklah mengherankan kalau organisasi swasta seringkali dijadikan sebagai alternatif pilihan kebijakan untuk menyelesaikan berbagai persoalan dalam penyelenggaraan pelayanan publik.

Berbicara masalah kinerja organisasi publik, terlebih setelah diberlakukannya UU Nomor 22 tahun 1999 tentang pemerintahan daerah dan UU Nomor 25 tahun 1999 tentang perimbangan keuangan antara pemerintah pusat dan daerah, pemerintah daerah dituntut untuk meningkatkan kinerjanya dalam rangka memberikan pelayanan kepada masyarakat. Pada hakekatnya penyelenggaraan otonomi daerah adalah untuk pemberdayaan masyarakat, menumbuhkan prakarsa dan kreativitas daerah secara aktif, meningkatkan peran dan fungsi DPRD.

Format kebijakan otonomi daerah yang ada pada saat ini menandai awal dari suatu perubahan fundamental dalam paradigma penyelenggaraan pemerintahan di negeri ini. Kalau pada pemerintahan orde baru, pembangunan menjadi misi terpenting pemerintah (*developmentalism*) dan pemerintah yang pada masa itu menjadikan dirinya sebagai pusat kendali proses pembangunan itu (sentralisasi di tingkat nasional), kini harus mereposisi diri sebagai pelayan dan pemberdaya masyarakat dan harus menyebarkan aktivitasnya ke berbagai pusat (*plusentris*) di tingkat lokal. Dengan kata lain arus baru kehidupan politik kita sekarang adalah realitas pergeseran kekuasaan dari pusat (*sentral*) menuju lokus-lokus daerah (*desentral*) dan berbasis pada kekuatan masyarakat sendiri (*society*) (Lembaga Informasi Nasional, 2002).

Dalam konteks pelaksanaan otonomi daerah tersebut, perubahan paradigma sekaligus juga ikut melepaskan makna hegemoni paham teknokrasi yang masih terus kita rasakan sekarang ini. Sebuah pemerintahan yang membuat konsep otda sulit melepaskan orientasi pembangunannya, dan kepercayaannya kepada peran negara sebagai mesin pembangunan tersebut (pembangunan oleh negara). Dengan satu tawaran paradigma baru, maka otonomi daerah tidak semata-mata sebagai kesiapan kepastian aparatur daerah, atau menyangkut kesuburan ekonomi pemerintah semata (misalnya: tercermin dalam PAD), tetapi juga soal akses keterlibatan masyarakat, fasilitas perkembangan ekonomi swasta (tercermin dalam PDRB), penegakan asas *good governance*, (partisipasi, transparansi dan akuntabilitas) dalam penyelenggaraan pemerintahan, dan lain sebagainya.



Sejak diberlakukannya Undang-undang nomor 22 Tahun 1999 dan Undang-undang nomor 25 tahun 1999, Bangsa Indonesia telah memulai proses perubahan mendasar dalam kehidupan ketatanegaraan yang akan mempengaruhi segala dimensi kehidupan bangsa, baik dimensi politik, ekonomi, sosial maupun budaya. Apalagi setelah keluarnya PP nomor 84 tahun 2000 tentang pedoman organisasi perangkat daerah, maka pemerintah daerah di masing-masing wilayah membentuk berbagai macam organisasi perangkat daerah untuk melaksanakan otonomi dalam rangka kemajuan dan kesejahteraan rakyat, dunia usaha dan daerah itu sendiri.

Sebagai tindak lanjut dari adanya kebijakan tersebut, Pemerintah Kabupaten Tegal mengeluarkan kebijakan berupa Perda Kabupaten Tegal Nomor 2 Tahun 20001 tentang pembentukan dan susunan organisasi dinas daerah Kabupaten Tegal. Salah satu dinas yang dibentuk tersebut diantaranya adalah Dinas Pertanian, Perkebunan dan Perhutanan.

Dinas Pertanian, Perkebunan dan Perhutanan merupakan penggabungan dari Dinas Pertanian, Dinas Perkebunan, Dinas PKT, BIPP dan Sekretariat Bimas Kabupaten Tegal. Dinas Pertanian, Perkebunan dan Perhutanan sebagai unsur pelaksana pemerintah kabupaten mempunyai tugas pokok melaksanakan sebagian urusan rumah tangga daerah di bidang pertanian, perkebunan dan perhutanan serta tugas pembantuan yang diberikan kepada pemerintah daerah.

Dinas Pertanian, Perkebunan dan Perhutanan mempunyai tugas yang berat dalam mengelola sumber daya lahan, sebab lahan merupakan isu yang

mencakup segala aspek kehidupan yang sangat luas dalam kaitannya dengan kegiatan pembangunan. Semua aspek kegiatan pembangunan tidak lepas dari keterkaitan dengan lahan. Lebih-lebih kelestarian lahan perlu dipertahankan.

Dilain fihak, dalam rangka mengimbangi perkembangan isu lingkungan yang sangat pesat, maka perlu dilakukan upaya peningkatan kualitas SDM, baik yang bertanggungjawab atas penanganan masalah lahan maupun masyarakat umum.

Untuk melaksanakan visi dan misi Dinas Pertanian, Perkebunan dan Perhutanan Kabupaten Tegal, diperlukan sumber daya baik berupa sumber daya manusia, sarana dan prasarana maupun pembiayaan. Aspek sumber daya yang tersedia dalam organisasi merupakan salah satu aspek yang dapat menentukan keberhasilan organisasi dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya (Notoatmodjo,1992).

Namun demikian dalam kenyataanya, Dinas Pertanian, Perkebunan dan Perhutanan Kabupaten Tegal dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya masih mempunyai kendala antara lain kurangnya tenaga teknis, masih kurangnya dana operasional dan sarana untuk menunjang kegiatan operasional di lapangan serta tingkat kesadaran masyarakat yang masih kurang (LAKIP Dinas Pertanian, Perkebunan dan Perhutanan Kabupaten Tegal, 2001).

Dalam konteks organisasi publik, penilaian kinerja organisasi merupakan suatu hal yang penting, karena dengan adanya kinerja maka akan diketahui tingkat pencapaian hasil yang telah dicapai, atau akan diketahui seberapa jauh pelaksanaan tugas-tugas yang dapat dilaksanakan.

Pendapat-pendapat para ahli tentang kinerja organisasi menyiratkan bahwa pengukuran kinerja sesungguhnya sangat penting untuk melihat sampai sejauh mana tujuan organisasi telah tercapai. Dalam konteks demikian maka penelitian mengenai kinerja organisasi yang dilekatkan pada Dinas Pertanian, Perkebunan dan Perhutanan menjadi memiliki makna penting, terlebih lagi Dinas Pertanian, Perkebunan dan Perhutanan memiliki kaitan tugas untuk mengelola persoalan pertanian, perkebunan dan perhutanan yang belakangan ini menjadi isu yang cukup mendasar seiring dengan perkembangan pendekatan *sustainable development*.

## **B. Identifikasi dan Perumusan Masalah**

### **1. Identifikasi Masalah**

Persoalan kinerja pada Dinas Pertanian, Perkebunan dan Perhutanan Kabupaten Tegal berkaitan dengan berbagai faktor yang menyertainya. Penelitian ini hanya memfokuskan pada pengaruh struktur organisasi Dinas Pertanian, Perkebunan dan Perhutanan, sumber daya manusia pada Dinas Pertanian, Perkebunan dan Perhutanan serta pembiayaan atau finansial terhadap kinerja Dinas Pertanian, Perkebunan dan Perhutanan, yang meliputi tiga variabel bebas yaitu struktur organisasi, sumber daya manusia atau personil dan pembiayaan, serta variabel tergantung yaitu kinerja organisasi.

Berdasarkan hal tersebut diatas, maka permasalahan yang terdapat dalam organisasi Dinas Pertanian, Perkebunan dan Perhutanan diidentifikasi sebagai berikut :

a. Aspek struktur organisasi

Identifikasi masalah yang ada dari aspek struktur organisasi antara lain sebagai berikut :

1. Masih adanya jabatan yang belum terisi (3 jabatan struktural).
2. Koordinasi intern yang belum efektif dimana Dinas Pertanian, Perkebunan dan Perhutanan menempati 3 buah gedung yang terpisah dengan jarak yang cukup jauh satu sama lain ( $\pm 2$  km)
3. Masih adanya tindakan yang terkotak-kotak dan merasa unit kerjanya paling penting.
4. Pelaksanaan tugas pokok dan fungsinya yang belum efektif dan potensial terjadinya penyalahgunaan wewenang.

b. Aspek sumber daya manusia/personil

Identifikasi masalah yang ada dari aspek ini adalah :

1. Kualitas kerja pegawai yang belum memenuhi standar.
2. Kuantitas pegawai yang belum memenuhi kebutuhan.
3. Semangat dan disiplin pegawai yang masih lemah.

c. Aspek finansial

Identifikasi masalah yang ada dari aspek finansial adalah :

1. Kebutuhan biaya operasional yang belum terpenuhi.
2. Belum tepatnya realisasi keuangan dengan waktu yang dibutuhkan atau lambatnya proses pencairan keuangan.
3. Adanya pengeluaran biaya yang tak terduga .

d. Aspek kinerja organisasi

Identifikasi masalah yang ada dari aspek kinerja organisasi antara lain sebagai berikut :

1. Produktivitas, khususnya segi pelayanan yang belum efektif.
2. Kualitas pelayanan yang seringkali membentuk image jelek masyarakat terhadap pelayanan publik
3. Responsivitas, yaitu kurang cepatnya kemampuan organisasi dalam mengenali kebutuhan masyarakat dan belum seluruhnya selaras antara program, kegiatan dengan kebutuhan/aspirasi masyarakat.
4. Responsibilitas, dalam hal ini pelaksanaan kegiatan organisasi publik yang belum sesuai dengan prinsip-prinsip administrasi yang benar.
5. Akuntabilitas, dalam hal ini berkaitan dengan belum konsistennya antara kebijaksanaan dan kegiatan organisasi publik dengan kehendak masyarakat.

**2. Perumusan Masalah**

Berdasarkan uraian latar belakang dan identifikasi terhadap permasalahan diatas, maka rumusan masalah yang dikaji adalah :

- a. Apakah ada pengaruh yang positif dan signifikan antara struktur organisasi terhadap kinerja organisasi
- b. Apakah ada pengaruh yang positif dan signifikan antara sumber daya manusia dengan kinerja organisasi

- c. Apakah ada pengaruh yang positif dan signifikan antara finansial terhadap kinerja organisasi.

### **C. Tujuan Penelitian**

Sesuai dengan masalah penelitian yang dirumuskan di atas, maka yang menjadi tujuan penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui kinerja yang dilaksanakan oleh Dinas Pertanian, Perkebunan dan Perhutanan Kabupaten Tegal.
2. Untuk mengetahui bagaimana pengaruh struktur organisasi terhadap kinerja Dinas Pertanian, Perkebunan dan Perhutanan Kabupaten Tegal.
3. Untuk mengetahui bagaimana pengaruh sumberdaya manusia terhadap kinerja Dinas Pertanian, Perkebunan dan Perhutanan Kabupaten Tegal.
4. Untuk mengetahui bagaimana pengaruh finansial terhadap kinerja Dinas Pertanian, Perkebunan dan Perhutanan Kabupaten Tegal.
5. Untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh struktur organisasi, sumberdaya manusia, dan finansial secara bersama-sama terhadap kinerja Dinas Pertanian, Perkebunan dan Perhutanan Kabupaten Tegal.

### **D. Kegunaan Penelitian**

Dengan diberlakukannya Undang-Undang Nomor 22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah dan Peraturan Pemerintah Nomor 84 tahun 2000, Pemerintah Kabupaten Tegal sedang menata kembali organisasi dan

tatalaksana pemerintahannya untuk melaksanakan otonomi daerah. Salah satu dinas yang dibentuk adalah Dinas Pertanian, Perkebunan dan Perhutanan yang merupakan penggabungan dari 3 unit dinas yang telah ada yaitu Dinas Pertanian, Dinas Perkebunan dan Dinas Perhutanan.

Sejalan dengan langkah Pemerintah Kabupaten Tegal tersebut diatas, hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat sebagai bahan masukan bagi peningkatan kinerja Dinas Pertanian, Perkebunan dan Perhutanan dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya.





## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. Landasan Teori**

Mengkaji kinerja organisasi Dinas Pertanian, Perkebunan dan Perhutanan Kabupaten Tegal yang merupakan unsur pelaksana pemerintah daerah di bidang pertanian, perkebunan dan perhutanan maka konsep yang dianggap relevan untuk menelaah fokus masalah adalah konsep kinerja organisasi, pengukuran kinerja organisasi dan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi.

#### **1. Kinerja Organisasi**

Sebelum membahas masalah kinerja organisasi, terlebih dahulu perlu di bahas tentang masalah organisasi. Organisasi merupakan suatu bentuk kerjasama sekelompok manusia atau orang di bidang tertentu untuk mencapai suatu tujuan tertentu (Etzioni, 1969:127). Lebih lanjut Etzioni, menjelaskan bahwa organisasi memiliki ciri-ciri : a) adanya pembagian kerja, kekuasaan dan tanggungjawab berkomunikasi, pembagian yang direncanakan untuk mempertinggi realisasi tujuan khusus, b) adanya satu atau lebih pusat kekuasaan yang mengawasi penyelenggaraan usaha-usaha bersama dalam organisasi dan pengawasan. Usaha tersebut untuk mencapai tujuan organisasi, pusat kekuasaan ini juga harus menunjuk secara terus menerus pelaksanaan organisasi dan menata kembali strukturnya untuk meningkatkan efisiensi. c) pengaturan personil misalnya orang-orang yang bekerja secara tidak

memuaskan dapat dipindahkan dan kemudian mengangkat pegawai lain untuk melaksanakan tugasnya.

Sedangkan Henry (1988) mengatakan bahwa organisasi merupakan suatu koneksitas manusia yang kompleks dan dibentuk untuk tujuan tertentu, dimana hubungan antara anggotanya bersifat resmi (*impersonal*), ditandai oleh aktivitas kerjasama, terintegrasi dalam lingkungan yang lebih luas, memberikan pelayanan dan produk tertentu dan tanggungjawab kepada hubungan dengan lingkungannya.

Sesuai dengan konsep di atas, maka dalam konteks penelitian ini organisasi yang dimaksud adalah organisasi Dinas Pertanian, Perkebunan dan Perhutanan Kabupaten Tegal yang merupakan unsur pelaksana pemerintah daerah di bidang pengelolaan sumberdaya alam dan sumberdaya manusia.

Dinas Pertanian, Perkebunan dan Perhutanan mempunyai tugas pokok dan fungsi yang harus dilaksanakan dalam rangka pencapaian tujuan, sebagaimana telah disebutkan dalam latar belakang. Bagi setiap organisasi, penilaian terhadap kinerja merupakan suatu kegiatan yang sangat penting. Penilaian tersebut dapat digunakan sebagai ukuran keberhasilan suatu organisasi dalam kurun waktu tertentu (Keban, 1995).

Ada beberapa pendapat yang mendefinisikan tentang kinerja organisasi, dapat penulis kemukakan sebagai berikut. Jackson dan Morgan (1978 ) mengemukakan bahwa kinerja pada umumnya menunjukkan tingkat tujuan yang telah ditentukan sebelumnya, yang hendak dicapai. Rue and Byar (1981

dalam (Keban, 1995) menyebutkan bahwa kinerja (*performance*) didefinisikan sebagai tingkat pencapaian hasil atau “ *the degree of accomplishment* ” atau kinerja merupakan tingkat pencapaian tujuan organisasi secara berkesinambungan.

Sementara itu, Atmosudirdjo (1997) mengatakan bahwa kinerja juga dapat berarti prestasi kerja, prestasi penyelenggaraan sesuatu (*performance, how well you do a piece of work or activity*). Faustino (1995) memberi batasan mengenai performansi adalah suatu cara mengukur kontribusi-kontribusi dari individu - individu anggota organisasi kepada organisasinya.

Selain itu Bernadin dan Russel sebagaimana dikutip Jones (1991) lebih rinci memberikan batasan mengenai kinerja yakni dampak yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu atau kegiatan selama satu periode waktu tertentu. Menurut Peter Jennergen ( dalam Steers, 1985) pengertian kinerja organisasi adalah tingkat yang menunjukkan seberapa jauh pelaksanaan tugas dapat dijalankan secara aktual dan misi organisasi tercapai. Selanjutnya Pamungkas (2000) menjelaskan bahwa kinerja adalah penampilan cara-cara untuk menghasilkan sesuatu hasil yang diperoleh dengan aktivitas yang dicapai dengan suatu unjuk kerja.

Dengan demikian dari konsep yang ditawarkan tersebut dapat dipahami bahwa kinerja adalah konsep utama organisasi yang menunjukkan seberapa jauh tingkat kemampuan pelaksanaan tugas-tugas organisasi dalam rangka pencapaian tujuan. Dalam konteks penelitian ini, maka pengertian kinerja merupakan tingkat kemampuan aparat Dinas Pertanian, Perkebunan dan

Perhutanan Kabupaten Tegal dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sesuai dengan visi dan misinya.

## **2. Pengukuran tentang Kinerja Organisasi**

Cakupan dan cara mengukur indikator kinerja sangat menentukan apakah suatu organisasi publik dapat dikatakan berhasil atau tidak (Keban,1995). Lebih lanjut Keban menjelaskan bahwa ketepatan pengukuran seperti cara atau metode pengumpulan data untuk mengukur kinerja juga sangat menentukan penilaian akhir kinerja.

Whittaker (1993) menyebutkan bahwa pengukuran kinerja merupakan suatu alat manajemen untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas. Pengukuran kinerja mempunyai makna ganda, yaitu pengukuran kinerja sendiri dan evaluasi kinerja, di mana untuk melaksanakan kedua hal tersebut terlebih dahulu harus ditentukan tujuan dari suatu program secara jelas. Pengukuran kinerja merupakan jembatan antara perencanaan strategis dengan akuntabilitas, sehingga suatu pemerintah daerah dapat dikatakan berhasil jika terdapat bukti-bukti atau indikator-indikator atau ukuran-ukuran capaian yang mengarah pada pencapaian misi. Teknik dan metode yang digunakan dalam menganalisis kinerja kegiatan, yang pertama-tama dilakukan adalah dengan melihat sejauh mana adanya kesesuaian antara program dan kegiatannya. Program dan kegiatan merupakan program dan kegiatan sebagaimana yang tertuang dalam perencanaan strategis Pemerintah Daerah yang bersangkutan.

Donald dan Lawton (dalam Keban,1995) mengatakan bahwa penilaian kinerja organisasi dapat digunakan sebagai ukuran keberhasilan suatu organisasi dalam kurun waktu tertentu dan penilai tersebut juga dapat dijadikan input bagi perbaikan dan peningkatan kinerja organisasi.

Sementara itu, Bernadin (1998) mengatakan bahwa sistem penilaian kinerja harus disusun dan diimplementasikan dengan suatu 1) prosedur formal yang standar; 2) berbasis pada analisis jabatan; dan 3) hasilnya didokumentasikan dengan baik; dengan 4) penilai yang memiliki kapasitas dan kompetensi yang dapat dipertanggung jawabkan.

Meskipun penilaian kinerja telah berkembang dengan pesat, akan tetapi penggunaan penilaian kinerja dalam organisasi publik belum berkembang sebagaimana yang telah terjadi dalam sektor swasta. Berdasarkan data empiris menunjukkan bahwa penilaian terhadap kinerja di organisasi publik belum merupakan tradisi yang populer (Keban, 1995), dan bahkan terdapat banyak perbedaan pendapat mengenai kriteria kinerja pelayanan publik (Dwiyanto, 1995). Perbedaan pendapat tersebut menurut Dwiyanto (1995) disebabkan tujuan dan misi organisasi publik seringkali bukan hanya sangat kabur akan tetapi juga bersifat multi dimensional.

Banyak pendapat mengenai pengukuran kinerja, Menurut LAN (1999) pengukuran kinerja dapat dilakukan dengan metode Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (AKIP). Metode ini menggunakan indikator kinerja sebagai dasar penetapan capaian kinerja. Untuk pengukuran kinerja digunakan formulir Pengukuran Kinerja (PK) . Penetapan indikator didasarkan pada

masukan (*inputs*), keluaran (*output*), hasil (*outcome*), manfaat (*benefit*) dan dampak (*impact*). Sependapat dengan hal tersebut, Mardiasmo (2001) mengatakan bahwa dalam mengukur kinerja suatu program, tujuan dari masing-masing program harus disertai dengan indikator-indikator kinerja yang digunakan untuk mengukur kemajuan dalam pencapaian tujuan tersebut. Indikator kinerja didefinisikan sebagai ukuran kuantitatif dan / atau kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan. Oleh karena itu, indikator kinerja harus merupakan sesuatu yang akan diukur dan dihitung serta digunakan sebagai dasar untuk menilai maupun melihat tingkat kinerja suatu program yang dijalankan unit kerja. Dengan demikian, tanpa indikator kinerja, sulit bagi kita untuk menilai kinerja (keberhasilan atau kegagalan) kebijaksanaan / program/ kegiatan dan pada akhirnya kinerja instansi / unit kerja yang melaksanakan.

Lebih lanjut Mardiasmo menjelaskan bahwa pada umumnya sistem ukuran kinerja dipecah dalam 5 (lima) kategori sebagai berikut:

- a. indikator input, mengukur sumber daya yang diinvestasikan dalam suatu proses, program, maupun aktivitas untuk menghasilkan keluaran (*output* maupun *outcome*). Indikator ini mengukur jumlah sumberdaya seperti anggaran (dana), sumber daya manusia, informasi, kebijaksanaan/peraturan perundang-undangan dan sebagainya yang dipergunakan untuk melaksanakan kegiatan. Dengan meninjau distribusi sumber daya, suatu lembaga dapat menganalisis apakah alokasi sumber daya yang dimiliki telah sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.

- b. indikator output adalah sesuatu yang diharapkan langsung dicapai dari sesuatu kegiatan yang dapat berupa fisik dan / atau non fisik. Indikator ini digunakan untuk mengukur output yang dihasilkan dari suatu kegiatan. Dengan membandingkan output yang direncanakan dan yang betul-betul terealisasi, instansi dapat menganalisis sejauh mana kegiatan terlaksana sesuai dengan rencana. Indikator output hanya dapat menjadi landasan untuk menilai kemajuan suatu kegiatan apabila tolok ukur dikaitkan dengan sasaran-sasaran kegiatan yang terdefinisi dengan baik dan terukur. Oleh sebab itu, indikator output harus sesuai dengan lingkup dan kegiatan instansi.
- c. indikator *outcome*, adalah segala sesuatu yang mencerminkan berfungsinya output (efek langsung) pada jangka menengah. Dalam banyak hal, informasi yang diperlukan untuk mengukur outcome seringkali tidak lengkap dan tidak mudah diperoleh. Oleh karena itu, setiap instansi perlu mengkaji berbagai pendekatan untuk mengukur outcome dari output suatu kegiatan. Pengukuran indikator outcome seringkali rancu dengan pengukuran indikator output. Contohnya, penghitungan jumlah bibit unggul yang dihasilkan oleh sesuatu kegiatan merupakan tolok ukur output. Akan tetapi perhitungan besar produksi per hektar yang dihasilkan oleh bibit-bibit unggul tersebut merupakan indikator *outcome*.
- d. indikator *benefit*, menggambarkan manfaat yang diperoleh dari indikator *outcome*. *Benefit* (manfaat) tersebut pada umumnya tidak segera tampak. Setelah beberapa waktu kemudian, yaitu dalam jangka menengah atau

jangka panjang dari keuntungannya tampak. Indikator *benefit* menunjukkan hal-hal yang diharapkan untuk dicapai bila output dapat diselesaikan dan berfungsi dengan optimal (tepat lokasi dan tepat waktu).

- e. indikator *impact* memperlihatkan pengaruh yang ditimbulkan dari *benefit* yang diperoleh. Seperti halnya indikator *benefit*, indikator *impact* juga baru dapat diketahui dalam jangka waktu menengah atau jangka panjang. Indikator *impact* menunjukkan dasar pemikiran dilaksanakannya kegiatan yang menggambarkan aspek makro pelaksanaan kegiatan, tujuan kegiatan secara sektoral, regional dan nasional.

Selim & Woodward (dalam Keban,1995) mengatakan bahwa kinerja dapat diukur dari beberapa indikator antara lain *workload/demand*, *economy*, *efficiency*, *effectiveness*, dan *equity*. Lenvine (1990) (dalam Dwiyanto,1995) mengusulkan tiga konsep yang bisa dipergunakan untuk mengukur kinerja birokrasi publik/organisasi non bisnis yaitu : *Responsiveness*, *responsibility* dan *accountability*. Yang dimaksud *responsivitas (responsiveness)* disini adalah kemampuan organisasi untuk mengenali kebutuhan masyarakat, menyusun agenda dan prioritas pelayanan, dan mengembangkan program-program pelayanan publik sesuai dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat. Semakin banyak kebutuhan dan keinginan masyarakat yang diprogramkan dan dijalankan oleh organisasi publik maka kinerja organisasi tersebut dinilai semakin baik. *Responsibilitas (responsibility)* disini menjelaskan apakah pelaksanaan kegiatan organisasi publik itu dilakukan sesuai dengan prinsip-prinsip administrasi yang benar atau sesuai dengan kebijaksanaan organisasi



baik yang implisit atau eksplisit. Semakin kejelasan organisasi publik itu dilaksanakan sesuai dengan prinsip-prinsip administrasi dan peraturan dan kebijaksanaan organisasi, maka kinerjanya dinilai semakin baik. Akuntabilitas publik menunjuk pada seberapa besar kebijakan dan kegiatan organisasi publik tunduk pada para pejabat politik yang dipilih oleh rakyat (*elected officials*). Asumsinya disini adalah bahwa para pejabat politik tersebut, karena dipilih oleh rakyat, dengan sendirinya akan selalu merepresentasikan kepentingan rakyat. Dalam konteks ini kinerja organisasi publik dinilai baik apabila seluruhnya atau setidaknya sebagian besar kegiatannya didasarkan pada upaya-upaya untuk memenuhi harapan dan keinginan para wakil-wakil rakyat. Semakin banyak tindak lanjut organisasi atas harapan dan aspirasi pejabat politik, maka kinerja organisasi tersebut itu dinilai makin baik.

Dalam konteks penelitian ini maka konsep yang akan digunakan untuk mengukur kinerja organisasi adalah konsep yang sesuai dengan tugas pokok dan fungsi Dinas Pertanian, Perkebunan dan Perhutanan Kabupaten Tegal dan berdasarkan data empiris di lapangan (*actionable causes*), yaitu Akuntabilitas, Responsibilitas dan responsivitas sebagaimana pendapat Ienvine (dalam Dwiyanto, 1995).

### **3. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi**

Dalam menemukan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi Dinas Pertanian, Perkebunan dan Perhutanan Kabupaten Tegal, penulis mencoba mengacu pada beberapa kerangka teori dan model yang dikembangkan oleh beberapa ahli. Dengan mengacu pada kerangka teori yang

digunakan para ahli pada penelitian kinerja organisasi, diharapkan kerangka teori tersebut dapat dijadikan pedoman dalam melihat fenomena yang terjadi dalam kinerja organisasi Dinas Pertanian, Perkebunan dan Perhutanan Kabupaten Tegal, walaupun dalam pelaksanaannya disesuaikan dengan kenyataan di lapangan (*actionable causes*).

Beberapa pandangan tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi publik, yang dipengaruhi oleh ruang dan waktu, dapat ditemui dari berbagai kepustakaan yang berusaha menggambarkan kinerja organisasi publik. Suatu organisasi, terlepas dari bagaimana bentuknya organisasi tersebut, apapun tujuan yang akan dicapai, selalu mengharapkan sasaran / target yang telah ditetapkan akan dapat tercapai semaksimal mungkin. Untuk mencapai target tersebut, banyak faktor yang dapat mempengaruhinya.

Muljarto (1977), menyatakan bahwa organisasi bukanlah sistem yang tertutup (*close system*) melainkan organisasi tersebut akan selalu dipaksa untuk memberi tanggapan atas rangsangan yang berasal dari lingkungannya. Pengaruh lingkungan dapat dilihat dari dua segi: *pertama*, lingkungan eksternal yang umumnya menggambarkan kekuatan yang berada di luar organisasi seperti faktor politik, ekonomi dan sosial, *kedua* adalah lingkungan internal yaitu faktor-faktor dalam organisasi yang menciptakan iklim organisasi dimana berfungsinya kegiatan mencapai tujuan.

Sejalan dengan pendapat tersebut, Higgins (1985) dalam Salusu (1996:291) menyatakan bahwa ada dua kondisi yang dapat mempengaruhi kinerja organisasi, yaitu kapabilitas organisasi yaitu konsep yang dipakai untuk

menunjuk pada kondisi lingkungan internal yang terdiri atas dua faktor strategik yaitu kekuatan dan kelemahan. Kekuatan adalah situasi dan kemampuan internal yang bersifat positif, yang memungkinkan organisasi memiliki keuntungan strategik dalam mencapai sasarannya; sedangkan kelemahan adalah situasi dan ketidakmampuan internal yang mengakibatkan organisasi tidak dapat mencapai sasarannya. Kedua faktor ini saling berkaitan dan saling mempengaruhi. Faktor yang perlu diperhitungkan dalam melihat kemampuan internal organisasi antara lain: struktur organisasi, sumberdaya baik dana maupun tenaga, lokasi, fasilitas yang dimiliki, integritas seluruh karyawan dan integritas kepemimpinan. Kondisi yang kedua adalah lingkungan eksternal, yang terdiri atas dua faktor strategis, yaitu peluang dan ancaman atau tantangan. Peluang sebagai situasi dan faktor-faktor eksternal yang membantu organisasi mencapai atau bahkan bisa melampaui pencapaian sasarannya; sedangkan ancaman adalah faktor-faktor eksternal yang menyebabkan organisasi tidak dapat mencapai sasarannya. Dalam mengamati lingkungan eksternal, ada beberapa sektor yang peka secara strategik, artinya bisa menciptakan peluang, atau sebaliknya merupakan ancaman. Perkembangan teknologi misalnya, peraturan perundang-undangan, atau situasi keuangan, dapat saja memberi keuntungan atau kerugian bagi organisasi. Tetapi yang jelas, menurut William Cohen (David, 1989) ialah bahwa peluang dan ancaman hadir pada setiap saat dan senantiasa melampaui sumber daya yang tersedia. Artinya, kekuatan yang dimiliki organisasi selalu berada dalam posisi lebih

lemah dalam menanggulangi ancaman, bahkan dalam mengejar dan memanfaatkan peluang sekalipun.

Sementara itu Steers (1980) menyatakan bahwa faktor-faktor yang menyokong keberhasilan akhir suatu organisasi dapat ditemukan dalam empat kelompok umum. Keempat kelompok umum tersebut adalah:

- a. Karakteristik organisasi terdiri dari struktur dan teknologi organisasi. Yang dimaksudkan dengan struktur adalah hubungan yang relatif tetap sifatnya seperti dijumpai dalam organisasi, sehubungan dengan susunan sumber daya manusia. Struktur adalah cara unik suatu organisasi menyusun orang-orangnya untuk menciptakan sebuah organisasi. Dengan demikian pengertian struktur meliputi faktor-faktor seperti luasnya desentralisasi pengendalian, jumlah spesialisasi pekerjaan, cakupan perumusan interaksi antar pribadi, dan seterusnya. Jadi, keputusan mengenai cara bagaimana orang-orang akan dikelompokkan untuk menyelesaikan pekerjaan. Dilain pihak, yang dimaksud dengan teknologi adalah mekanisme suatu organisasi untuk mengubah masukan mentah menjadi keluaran jadi. Teknologi dapat memiliki berbagai bentuk, termasuk variasi-variasi dalam proses mekanis yang digunakan dalam produksi, variasi dalam bahan yang digunakan dan variasi dalam pengetahuan teknis yang dipakai untuk menunjang kegiatan menuju sasaran.
- b. karakteristik lingkungan, mencakup dua aspek yaitu pertama adalah lingkungan ekstern, yaitu semua kekuatan yang timbul di luar batas-batas organisasi dan mempengaruhi keputusan serta tindakan di dalam organisasi

(contoh: kondisi ekonomi dan pasar, peraturan pemerintah), yang kedua, adalah lingkungan intern, yang dikenal sebagai iklim organisasi meliputi macam-macam atribut lingkungan kerja (contoh: pekerja sentris, orientasi pada prestasi) yang sebelumnya telah ditunjukkan mempunyai hubungan dengan segi-segi tertentu dari efektivitas, khususnya atribut-atribut yang diukur pada tingkat individual (contoh: sikap kerja, prestasi).

- c. karakteristik pekerja, perhatian harus diberikan kepada perbedaan individual antara para pekerja dalam hubungannya dengan efektivitas. Pekerja yang berlainan mempunyai pandangan, tujuan, kebutuhan dan kemampuan yang berbeda-beda. Variasi sifat manusia ini sering menyebabkan perilaku orang berbeda satu sama lain, walaupun mereka ditempatkan di satu lingkungan kerja yang sama. Lagi pula perbedaan-perbedaan individual ini dapat mempunyai pengaruh yang langsung terhadap dua proses yang penting, yang dapat berpengaruh nyata terhadap efektivitas. Yaitu rasa keterikatan terhadap organisasi atau jangkuan identifikasi para pekerja dengan majikannya, dan prestasi kerja individual. Tanpa rasa keterikatan dan prestasi, efektivitas adalah mustahil.
- d. kebijakan dan praktek manajemen, peranan manajemen dalam prestasi organisasi, meliputi variasi gaya, kebijakan dan praktek kepemimpinan dapat memperhatikan atau merintangi pencapaian tujuan. Peran manajer memainkan peran sentral dalam keberhasilan suatu perusahaan melalui perencanaan, koordinasi, dan memperlancar kegiatan yang ditujukan ke arah sasaran. Adalah kewajiban mereka untuk menjamin bahwa struktur

organisasi konsisten dengan dan menguntungkan untuk teknologi dan lingkungan yang ada. Lagipula adalah tanggungjawab mereka untuk menetapkan suatu sistem imbalan yang pantas sehingga para pekerja dapat memuaskan kebutuhan dan tujuan pribadinya sambil mengejar sasaran organisasi. Dengan makin rumitnya proses teknologi dan makin rumit dan kejamnya keadaan lingkungan, peranan manajemen dalam mengkoordinasi orang dan proses demi keberhasilan organisasi tidak hanya bertambah sulit, tapi juga menjadi semakin penting artinya.

Sementara itu Joedono (1974) mengatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja sebuah organisasi antara lain meliputi : 1) faktor kualitas SDM, 2) struktur organisasi, 3) teknologi 4) pimpinan dan masyarakat, 5) bentuk kepemimpinan.

Menurut Bryson (1995 : 58 - 59) faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi bukan semata bersifat internal seperti input proses manajemen, tetapi juga lingkungan eksternal. Walaupun faktor lingkungan eksternal ini sering kali berada diluar jangkauan intervensi organisasi, namun mengingat keterpengaruhannya yang cukup signifikan terhadap kinerja organisasi, maka kiranya faktor lingkungan eksternal tetap harus menjadi perhatian dalam upaya peningkatan kinerja suatu organisasi. Lebih lanjut Bryson menyatakan bahwa Perkembangan di lingkungan internal dan eksternalnya, tentunya kembali pada spesifikasi permasalahan yang dihadapinya, apakah permasalahan itu pada aspek inputnya atau aspek proses manajemennya, yang kemudian pada sisi mana dari aspek tersebut yang paling diprioritaskan kembali untuk dibenahi,

baru kemudian dapat ditentukan upaya-upaya relavan yang dapat dilakukan guna meningkatkan kinerja organisasi tersebut.

Lebih lanjut Bryson menjelaskan bahwa, untuk lebih meningkatkan kinerja dinas tersebut secara teoritis menyeluruh aspek-aspek yang berpengaruh terhadap kinerja, Pertama aspek-aspek input atau sumberdaya-sumberdayanya (*resources*) antara lain : (1) Pengawasan Sumber Daya Manusia; (2) anggaran; (3) sarana dan prasarana; (4) informasi; (5) budaya organisasi. Kedua, hal yang berkaitan dengan proses manajemen dalam dinas seperti : (1) proses perencanaan; (2) proses pengorganisasian; (3) proses pelaksanaan; (4) proses penganggaran; (5) proses pengawasan; (6) proses evaluasi dan sebagainya. Setiap aspek tersebut mempunyai potensi yang sama untuk muncul sebagai faktor dominan yang mempengaruhi kinerja dinas, baik berpengaruh dalam arti negatif (menjadikan lemahnya kinerja), maupun yang positif (meningkatkan kinerja). Disamping faktor internal tersebut, perlu juga diperhatikan aspek-aspek lingkungan eksternal yang secara langsung maupun tidak ikut mempengaruhi kinerjanya, seperti perubahan-perubahan kondisi politik, ekonomi, sosial budaya dan teknologi, juga pihak-pihak yang terkait dengan penyediaan input, misalnya wajib pajak dan para pembuat kebijakan dan sebagainya.

Sementara itu Gogin (1990 : 120) menyatakan bahwa kapasitas organisasi dapat memberi kontribusi pada keberhasilan implementasi. Kemampuan organisasi akan dipengaruhi (produk dari) tiga hal pokok yaitu: struktur organisasi, personel (*human resources*) dan finansial. Tiga hal tersebut

bervariasi antara satu daerah dengan daerah lain. Lebih lanjut Gogin menjelaskan bahwa meskipun suatu kebijakan telah dirumuskan dengan jelas (yang memungkinkan untuk diimplementasikan secara mudah) akan tetapi mungkin saja bisa gagal oleh kelemahan struktur organisasi atau kelemahan sistem. Struktur yang ketat dan tersentralisir akan mendukung kepatuhan. Jika semua dalam kondisi sama (struktur, dsb) maka keberhasilan implementasi nampaknya akan sangat tergantung pada karakter dari tujuan kebijakan itu sendiri, jumlah staf yang memadai, ahli, dan mempunyai motivasi tinggi akan mempermudah proses konversi pesan kebijakan menjadi realita. Hal ini akan lebih berhasil lagi apabila juga didukung oleh kondisi finansial yang memadai.

Dengan mengacu pada berbagai teori yang dijelaskan di atas dan dihubungkan dengan fenomena di lapangan (*actionable causes*), maka penulis membatasi hanya melihat pengaruh variabel internal organisasi. Dari variabel yang ada, tidak semua variabel obyek penelitian diungkapkan. Hanya variabel yang dianggap penting saja (memiliki pengaruh besar) yang digunakan untuk mengkaji permasalahan penelitian kinerja organisasi ini. Jika dikaitkan dengan masalah yang telah dirumuskan, yakni faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi kinerja organisasi Dinas Pertanian, Perkebunan dan Perhutanan Kabupaten Tegal, penulis menggunakan *theoretical frame work* Gogin dan Joedono bahwa struktur organisasi, sumber daya manusia dan finansial berpengaruh terhadap kinerja organisasi Dinas Pertanian, Perkebunan dan Perhutanan. Ketiga faktor tersebut bukan merupakan faktor yang berdiri sendiri. Untuk lebih jelasnya, maka dapat dikemukakan sebagai berikut:



## 1. Struktur Organisasi

Struktur organisasi merupakan salah satu faktor yang berpengaruh terhadap kinerja organisasi publik, sebagaimana pendapat Gogin(1990), Higgins(1985), Steers(1980), Joedono(1974), dan Jones(1995). Numberi (2000) menyatakan bahwa struktur organisasi merupakan unsur yang sangat penting karena struktur organisasi akan menjelaskan bagaimana kedudukan, tugas, dan fungsi dialokasikan di dalam organisasi. Hal ini mempunyai dampak yang signifikan terhadap cara orang melaksanakan tugasnya (bekerja) dalam organisasi. Lebih lanjut Numberi menjelaskan bahwa ketika arah dan strategi organisasi secara keseluruhan telah ditetapkan serta struktur organisasi telah didesain, maka hal yang perlu diperhatikan adalah bagaimana organisasi tersebut melakukan kegiatan atau menjalankan tugas dan fungsinya.

Hasibuan (1996) mengemukakan bahwa struktur organisasi adalah suatu gambar yang menggambarkan tipe organisasi, pendepartemenan organisasi, kedudukan dan jenis wewenang pejabat, bidang dan hubungan pekerjaan, garis perintah dan tanggungjawab, rentang kendali dan istem pimpinan organisasi. Sedangkan The Liang Gie (dalam Malayu, 1980) menyatakan bahwa struktur organisasi adalah kerangka yang mewujudkan pola tetap dari hubungan-hubungan diantara bidang-bidang kerja, maupun orang-orang yang menunjukan kedudukan dan peranan masing-masing dalam kebutuhan kerjasama.

Menurut Hadari Nawawi (dalam Kaho, 1988 : 206) ditinjau dari tujuannya, organisasi dapat dirumuskan sebagai, "...a system of action" atau

sebagai sistem kerjasama sekelompok orang untuk mencapai tujuan bersama. Sedangkan ditinjau dari strukturnya, organisasi dapat dirumuskan sebagai susunan yang terdiri dari satuan-satuan organisasi beserta segenap pejabat, kekuasaan, tugas, dan hubungan-hubungan satu sama lain dalam rangka pencapaian tujuan tertentu. (Piffner, dalam Kaho, 1988 : 207).

Flippo (1987) menyatakan bahwa hasil langsung dari proses organisasi adalah penciptaan struktur organisasi. Struktur adalah kerangka dasar dari hubungan formal yang telah disusun. Maksud dari struktur itu adalah untuk membantu dalam mengatur dan mengarahkan usaha-usaha yang dilakukan dalam organisasi sehingga dengan demikian usaha-usaha itu terkoordinir dan konsisten dengan sasaran organisasi. Lebih lanjut Flippo menyatakan bahwa terdapat beberapa bentuk (tipe) dasar struktur organisasi, yaitu struktur lini, struktur lini dan staf, struktur fungsional, struktur proyek.

Kaho(1988 : 208), menyatakan bahwa untuk mewujudkan suatu organisasi yang baik serta efektif dan agar struktur organisasi yang ada dapat sehat dan efisien, maka dalam organisasi tersebut perlu diterapkan beberapa asas atau prinsip organisasi. Dengan perkataan lain, organisasi yang sehat, efektif, efisien adalah organisasi yang dalam pelaksanaan tugas-tugasnya mendasari diri pada asas-asas organisasi tertentu. Asas-asas organisasi terdiri dari : 1) rumusan tujuan dengan jelas, 2) pembagian pekerjaan, 3) pelimpahan / pendelegasian wewenang, 4) koordinasi, 5) rentangan kontrol, 6) kesatuan komando.

Struktur Organisasi adalah sistem formal dari aturan dan tugas serta hubungan otoritas yang mengawasi bagaimana anggota organisasi bekerjasama dan menggunakan sumber daya untuk mencapai tujuan organisasi (Jones, 1995). Perhatian sebuah organisasi terhadap bentuk struktur organisasi dapat membantu organisasi untuk mempersatukan, meningkatkan kemampuan organisasi untuk mengatur dan mengendalikan keanekaragaman, menghasilkan barang dan jasa, efektivitas organisasi, mengintegrasikan dan memotivasi fungsi-fungsi dan anggotanya, dan membawa organisasi ke arah yang lebih baik.

Lebih lanjut Jones (1995) mengemukakan bahwa ada tiga pendekatan terhadap struktur organisasi. *Pertama*, pendekatan manajemen untuk merespon tantangan yang dihadapi, dimana struktur organisasi dibagi menjadi struktur mekanistik dan struktur organik. Struktur mekanistik mengurangi peranan dan tanggungjawab anggota organisasi. Otoritas pengambilan keputusan yang sentralistik dibentuk dari atas ke bawah secara hierarkis. Subordinasi diawasi secara tertutup dan arus informasi secara vertikal. Dalam sebuah struktur mekanistik peranan ditetapkan secara jelas. Sedangkan struktur organik lebih fleksibel dimana anggota organisasi mempunyai inisiatif untuk dapat merubah dan beradaptasi secara cepat ke dalam kondisi yang berubah. Struktur organik memberikan kesempatan untuk budaya yang dapat mengadakan antisipasi dan mempunyai stabilitas dan menghindarkan pengelompokan. *Kedua*, pendekatan efektivitas pengambilan keputusan dan komunikasi. Struktur organisasi terdiri dari struktur organisasi yang pipih dan

runcing. Struktur organisasi yang pipih memiliki sedikit hierarki sedangkan struktur organisasi yang runcing memiliki hierarki yang banyak. Rantai komando yang panjang mengakibatkan komunikasi antar pimpinan dengan bawahan akan memakan waktu yang lebih lama. Pengambilan keputusan menjadi lambat yang akan berakibat pada kelambanan dalam merespon keinginan pelanggan dan pesaing. Berlawanan dengan struktur organisasi yang pipih para manajer lebih memiliki otoritas dan dapat lebih menciptakan motivasi dalam peranan yang seimbang. *Ketiga*, pendekatan spesialisasi dan koordinasi, yang terdiri dari struktur organisasi fungsional, divisional, dan matriks. Tujuan dibentuknya suatu organisasi dengan struktur fungsional atau divisional adalah agar dapat dengan mudah mendayagunakan keterampilan dan sumber dayanya. Sebagai spesialisasi struktur organisasi fungsional dapat meningkatkan keterampilan dan memperbaiki tugas dan kemampuan daya saing organisasi. Struktur organisasi matriks adalah penggabungan antara jalur vertikal sebagai pertanggungjawaban fungsional dan jalur horizontal sebagai pertanggungjawaban produksi. Organisasi dengan struktur matriks dikembangkan karena berbagai macam fungsi organisasi dan spesialisasi yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan organisasi. Struktur organisasi matriks sangat pipih, dengan hierarki yang minimal dan fungsi serta otoritas yang terdesentralisasi.

Sementara itu, Sarwoto (1978) menyatakan bahwa dalam kehidupan sehari-hari kita banyak menjumpai pelbagai macam organisasi. Ada empat bentuk organisasi yaitu 1) organisasi garis (*line organization*), dalam organisasi

ini tugas-tugas perencanaan, pengendalian dan pengawasan berada disatu tangan dan garis kewenangan (*line authority*) langsung dari pimpinan kepada bawahan, 2) organisasi garis dan staf (*line and staff organization*), pada umumnya digunakan untuk organisasi yang besar, daerah kerjanya luas dan mempunyai bidang-bidang tugas yang beraneka ragam serta rumit, 3) organisasi fungsional (*functional organization*), adalah organisasi yang disusun berdasarkan sifat dan macam-macam fungsi yang harus dilaksanakan. 4) organisasi panitia (*committee organization*), pada umumnya dibentuk dalam waktu yang terbatas untuk melaksanakan tugas-tugas tertentu. Lebih lanjut Sarwoto mengatakan bahwa struktur organisasi akan nampak lebih jelas dan tegas apabila dituangkan dalam bagan organisasi dan akan memberikan pengertian yang mudah mengenai organisasi yang bersangkutan.

Menurut Ancok (2001) harus disadari bahwa pembentukan suatu organisasi baik devisi SDM maupun devisi lainnya senantiasa memperhatikan struktur organisasi, karena akan sangat mempengaruhi perilaku pegawai. Organisasi dengan struktur yang kaku dan birokratik akan menghambat tumbuhnya kreativitas pegawai. Selain itu pengambilan keputusan menjadi sangat lamban, dan komunikasi antar unit organisasi menjadi berkurang. Organisasi yang kaku dan terkotak-kotak seringkali menimbulkan pemborosan, karena sumber daya (SDM dan fasilitas) tidak dapat dipakai bersama-sama.

Keban (1995 : 27) menyatakan bahwa isu terpenting bagi seorang administrator publik adalah bagaimana menentukan design struktur organisasi

yang tepat untuk mencapai tujuan organisasi publik tertentu. Struktur organisasi adalah kerangka yang menunjukkan batas-batas suatu organisasi formal dan dalam hal apa organisasi tersebut beroperasi. Lebih lanjut Keban menjelaskan bahwa struktur organisasi sangat menentukan dinamika organisasi. Secara teoritis, suatu bentuk struktur organisasi sangat ditentukan oleh berbagai macam faktor sebagaimana menurut teori kontingensi, yaitu ukuran organisasi, perbedaan dalam unit-unit organisasi, stabilitas lingkungan, tujuan organisasi itu sendiri, karakteristik tugas-tugas yang ada dalam organisasi, karakteristik tenaga kerja, dan pendekatan serta gaya management yang dianut.

Sesuai dengan pendapat di atas, Siagian (1995) menyatakan bahwa kebijakan dan strategi yang telah ditetapkan dilaksanakan dalam konteks organisasional. Artinya, organisasi merupakan wahana dan wadah melalui dan dalam mana berbagai kegiatan dilaksanakan. Ada dua segi yang biasanya mendapat sorotan dalam membahas organisasi dalam kaitannya dengan pelaksanaan suatu kebijaksanaan dan strategi yaitu struktur dan proses. Struktur ialah hubungan formal antara peranan dan tugas yang harus dimainkan dan dilaksanakan, pendelegasian wewenang, arus informasi baik secara vertikal maupun horizontal, kesatuan arah, kesatuan komando, deliniasi tugas dan tanggungjawab yang jelas. Lebih lanjut Siagian menjelaskan bahwa struktur organisasi yang tidak sesuai dengan tuntutan operasional dapat menjadi penghalang terhadap implementasi yang lancar. Dengan demikian

gabungan antara struktur yang tepat dan proses yang terintegrasi merupakan salah satu jaminan lancarnya implementasi.

Sementara itu Gogin (1990 : 122) menyatakan bahwa struktur organisasi yang "*hierarchically integrated*" akan lebih memungkinkan implementasi berhasil, karena komunikasi akan lebih berjalan lancar dan kedekatan unit-unit organisasi dan personel. Implementasi oleh intraorganisasi akan lebih berhasil dibanding interorganisasi (O'Toole, 1983 : 129 - 150). Jumlah organisasi yang terlibat akan menentukan keberhasilan implementasi (Kelman, 1984 : 75 - 91).

Lebih lanjut Gogin (1990) menjelaskan bahwa yang menyangkut struktur organisasi adalah:

- untuk kebijakan yang secara teknis tidak memerlukan adaptasi dan perubahan, struktur yang sederhana lebih cocok dipilih. Untuk kebijakan yang memerlukan adaptasi struktur yang kompleks akan lebih cocok.
- Perlunya lembaga (agen) tunggal pelaksana implementasi. Agen tunggal akan mendukung integrasi hierarki akan tetapi mengurangi fleksibilitas.
- Penyertaan LSM / swasta. Propinsi / Kabupaten sering tidak mungkin melaksanakan kebijakan sendiri, mereka kadang membutuhkan LSM dan bahkan swasta dalam implementasi kebijakan tertentu.
- Perlunya lead agency yang memiliki kewenangan untuk melakukan peran koordinasi (integrasi).

Effendi (2002), menyatakan bahwa dalam administrasi negara faktor organisasi mendapat perhatian yang sangat besar. Betapa pentingnya peranan organisasi sebagai instrumen yang pokok untuk melaksanakan pencapaian tujuan kolektif dari administrasi negara. Masalah organisasi mencakup lima aspek, yaitu legitimasi, struktur, prosedural/ proses termasuk manajemen, SDM dan Teknologi.

Untuk dapat dijadikan acuan, maka dalam rangka penataan kelembagaan termasuk struktur organisasi, sebaiknya dapat menerapkan manajemen modern sebagai salah satu kecenderungan global (Numberi,2000).

Adapun prinsip-prinsip manajemen modern terdiri dari :

- a. berorientasi kepada konsumen atau pelanggan
- b. menggunakan teknik-teknik yang lebih ilmiah dalam analisis dan pengambilan keputusan
- c. bersifat jaringan kerja
- d. bekerja di dalam tim
- e. organisasi sebagai sistem terbuka
- f. desentralisasi.

Selain itu, organisasi pemerintah harus semakin diarahkan menuju kelembagaan yang semakin mampu, fleksibel, dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat yang semakin kompleks dewasa ini. Memperhatikan pertimbangan-pertimbangan tersebut, maka kebijakan organisasi pemerintah diarahkan pada reformasi kelembagaan menuju organisasi masa depan yang bercirikan:

1) Visi dan misi organisasi jelas

Dengan visi dan misi yang jelas, akan dapat disusun organisasi yang benar-benar sesuai dengan tuntutan kebutuhan dan terutama mampu menyeimbangkan antara kemampuan sumber daya organisasi dengan kebutuhan nyata masyarakat

2) Organisasi flat atau datar

Dengan organisasi yang berbentuk flat atau datar berarti struktur organisasi tidak perlu terdiri dari banyak tingkatan atau hierarki, organisasi cukup memiliki satu layer di bawah pucuk pimpinan



Dengan bentuk organisasi seperti itu maka proses dalam organisasi akan dapat dilakukan dengan cepat karena dengan penghematan layer dalam struktur organisasi, maka waktu yang kurang diperlukan akan tereduksi

3) Organisasi ramping atau tidak banyak pembidangan

Dengan organisasi yang berbentuk ramping, maka jumlah pembidangan secara horisontal dapat ditekan seminimal mungkin sesuai dengan beban dan sifat tugasnya, sehingga span of control-nya berada pada posisi ideal

4) Organisasi jejaring (*network Organization*)

Dalam era globalisasi dewasa ini, harus ditumbuhkan organisasi jejaring, karena organisasi seperti inilah yang mampu melakukan aktifitas organisasi secara cepat dan efisien. Organisasi yang tidak memanfaatkan networking, cepat atau lambat akan ditinggalkan pelanggan, tertinggal karena kalah bersaing. Untuk itu berbagai kalangan menilai bahwa organisasi yang sukses adalah "*small organization, large networking*"

5) Strategi organisasi pembelajar (*Learning Organization*)

Dalam suasana perubahan yang sangat cepat dewasa ini, diperlukan organisasi yang mampu mentransformasikan dirinya untuk menjawab tantangan-tantangan dan kesempatan yang timbul akibat perubahan tersebut. Proses transformasi atau belajar dari setiap unsur dalam organisasi tersebut kita kenal sebagai "organisasi pembelajar". Pada akhirnya organisasi yang cepat belajar akan mampu beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan yang terjadi.

#### 6) Organisasi banyak diisi jabatan-jabatan profesional

Hal ini terkait dengan bentuk organisasi yang flat dengan layer struktural yang minimal, maka sejalan itu organisasi lebih banyak diisi oleh pejabat-pejabat profesional atau fungsional yang bekerja berdasarkan kompetisi profesional di bidang tertentu sesuai dengan core business organisasi yang bersangkutan

#### 7) Organisasi bervariasi

Organisasi terbuka untuk memiliki struktur yang berbeda antara satu lembaga dengan lembaga yang lain, sesuai dengan kondisi dan prioritas misi masing-masing lembaga tersebut. Untuk itu pendekatan uniformitas yang kaku tidak tepat digunakan dalam penataan kelembagaan (Numberi, 2000)

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa keberhasilan Dinas Pertanian, Perkebunan dan Perhutanan dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya akan ditentukan salah satunya oleh struktur organisasi yang dibentuk. Karena struktur organisasi akan menentukan pola perilaku individu dalam pencapaian tujuan organisasi.

Salah satu faktor yang berkaitan erat dengan keberadaan struktir organisasi adalah koordinasi. Menurut Handoko (1995 : 195) koordinasi (coordination) adalah :

“Proses pengintegrasian tujuan-tujuan dan kegiatan-kegiatan pada satuan-satuan yang terpisah (departemen atau bidang-bidang fungsional) suatu organisasi untuk mencapai tujuan organisasi secara efisien. Tanpa koordinasi, individu-individu dan departemen-departemen akan kehilangan pegangan atau peranan mereka dalam organisasi.

Mereka akan mulai mengejar kepentingan sendiri, yang sering merugikan pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan.”

Koordinasi sebagai salah satu fungsi manajemen mempunyai arti penting dalam pencapaian organisasi.

Koordinasi merupakan suatu teknik untuk mempersatukan sejumlah keahlian dan perhatian (skills and interest) yang saling bertentangan. Untuk mencapai hasil yang berhasil guna dan berdaya guna, suatu organisasi membutuhkan koordinasi.

Dengan adanya keterpaduan dan keserasian semua usaha, kegiatan dan daya dari semua pemegang fungsi (unit atau instansi) akan merupakan suatu kekuatan, sehingga kelemahan-kelemahan organisasi dapat teratasi.

Kefektifan koordinasi sangat ditentukan oleh peran pemimpin dalam memadukan berbagai fungsi yang didasarkan pada suatu prinsip, teknik dan metode yang diarahkan pada pencapaian tujuan.

Menurut Hasibuan (1990 : 85) menyebutkan bahwa :

“Koordinasi dapat diartikan menggerakkan segala usaha sebanyak mungkin atau usaha mencegah terjadinya kekacauan, percekocokan, kekembaran atau kekosongan pekerjaan. Orang-orang dan pekerjaannya diselaraskan dan diarahkan pada pencapaian tujuan tertentu. Oleh karena itu koordinasi mempunyai arti penting bagi tujuan organisasi.”

Dari pendapat ahli tersebut dapat disimpulkan bahwa koordinasi merupakan suatu sinkronisasi yang teratur dari usaha-usaha untuk menciptakan kepantasan kuantitas, waktu dan pengeluaran pelaksanaan yang menghasilkan keselarasan dan kesatuan tindakan untuk tujuan yang telah ditetapkan.

Kegiatan-kegiatan dari satuan-satuan organisasi berbeda dalam kebutuhan integrasi. Kebutuhan akan koordinasi tergantung pada sifat dan kebutuhan komunikasi dalam pelaksanaan tugas dan derajat saling ketergantungan bermacam-macam satuan pelaksanaannya. Menurut James D. Thomson dalam T. Hani Handoko (1995 : 196) ada 3 (tiga) macam saling ketergantungan diantara satuan-satuan organisasi, yaitu :

- a. Saling ketergantungan yang menyatu (*pooled interdependence*), bila satuan-satuan organisasi tidak saling tergantung satu dengan yang lain dalam melaksanakan kegiatan harian tetapi tergantung pada pelaksanaan kerja setiap satuan yang memuaskan untuk suatu hasil akhir.
- b. Saling ketergantungan yang saling berurutan (*sequential interdependence*), dimana suatu satuan organisasi harus melakukan pekerjaannya terlebih dahulu sebelum satuan yang lain dapat bekerja.
- c. Saling ketergantungan timbal balik (*reciprocal interdependence*), merupakan hubungan saling memberi dan menerima antar satuan organisasi.

Pendapat tersebut menunjukkan bahwa konsep koordinasi di dalamnya terkandung kebutuhan akan integrasi dalam pelaksanaan tugas erta saling ketergantungan antara unit-unit organisasi. Sehingga koordinasi harus dapat mengantisipasi hambatan serta perbedaan yang terjadi untuk mencapai kinerja organisasi dapat berjalan secara berkesinambungan.

Abdul Wahab (2001 : 77) menyebutkan bahwa :

“Koordinasi sudah barang tentu bukanlah sekadar menyangkut persoalan mengkomunikasikan informasi atau membentuk struktur-struktur administrasi yang cocok, melainkan menyangkut pula persoalan yang lebih mendasar yakni praktek-praktek pelaksanaan kekuasaan.”

Hani Handoko (1995 : 199-200) mengemukakan tiga komponen dasar yang harus diperhatikan sebagai mekanisme-mekanisme dasar bagi pencapaian koordinasi yang efektif, sebagai berikut :

- a. Hirarki manajerial, yaitu rantai perintah, aliran informasi dan kerja, wewenang formal, hubungan tanggung jawab dan akuntabilitas yang jelas dapat menumbuhkan integrasi bila dirumuskan secara jelas serta dilaksanakan dengan pengarahan yang tepat.
- b. Aturan dan prosedur yaitu keputusan-keputusan manajerial yang dibuat untuk menangani kejadian-kejadian rutin, sehingga dapat juga menjadi peralatan yang efisien untuk koordinasi dan pengawasan rutin.
- c. Rencana dan penetapan tujuan yaitu pengembangan rencana dan tujuan dapat digunakan untuk pengkoordinasian melalui pengarahan seluruh satu organisasi terhadap sasaran yang sama. Ini diperlukan bila aturan dan prosedur tidak mampu lagi memproses seluruh informasi yang digunakan untuk mengkoordinasikan kegiatan-kegiatan satuan-satuan organisasi.

Dari pendapat para ahli organisasi dan manajemen tersebut diatas, dapat diambil kesimpulan mengenai berbagai aspek pentingnya penerapan koordinasi meliputi :

- a. Adanya individu-individu atau unit-unit organisasi yang mempunyai fungsi berbeda.
- b. Adanya pengaturan tata hubungan dan komunikasi antar unit organisasi.
- c. Adanya aturan dan prosedur serta tanggung jawab masing-masing unit organisasi.
- d. Adanya rencana dan penetapan tujuan yang ingin dicapai.
- e. Adanya kerjasama masing-masing unit organisasi untuk memperoleh kesatuan tindakan dan efisiensi.
- f. Adanya upaya untuk mencaegah konflik, persaingan, duplikasi, pemborosan, kekosongan ruang dan waktu dan perbedaan pendekatan.

## 2. Sumber Daya Manusia

Berkenaan dengan pokok bahasan kinerja organisasi Dinas Pertanian, Perkebunan dan Perhutanan Kabupaten Tegal, diasumsikan bahwa faktor sumber daya manusia akan berpengaruh terhadap kinerja organisasi Dinas Pertanian, Perkebunan dan Perhutanan. Sumber daya manusia merupakan salah satu sumber yang berpengaruh terhadap kinerja organisasi publik, sebagaimana pendapat Gogin(1990), Higgins(1985), Steers(1980), Joedono(1974), dan Bryson(1999).

Menurut Zainum (1989) sumber daya manusia menempati kedudukan yang lebih tinggi dan merupakan faktor yang sangat menentukan untuk tingkat keberhasilan dan kegagalan suatu organisasi. Sependapat dengan hal itu, Amstrong (1988) menjelaskan bahwa sumber daya manusia sebagai harta yang paling penting yang dimiliki suatu organisasi.

Sementara itu, Notoatmodjo (1992) melihat sumber daya manusia dari dua aspek, yaitu a) mutu atau kualitas yang diukur melalui kemampuan fisik seperti kesehatan jasmani, kekuatan untuk bekerja dan kemampuan non fisik misalnya kecerdasan dan mental; b) jumlah atau kuantitas, yaitu banyaknya sumber daya sebagai tenaga kerja dalam suatu organisasi. Lebih lanjut Notoatmodjo, mengatakan bahwa manfaat sumber daya manusia dalam suatu organisasi memegang peranan penting. Fasilitas yang canggih dan lengkap belum merupakan jaminan akan keberhasilan suatu lembaga, tanpa diimbangi kualitas dari staf atau karyawan yang akan memanfaatkan fasilitas itu.

Manusia adalah aktor utama setiap organisasi dimana dan apapun bentuknya. Setiap individu yang masuk dalam organisasi membawa

karakteristiknya seperti kemampuan, kepercayaan pribadi, pengharapan, kebutuhan dan pengalaman, komponen karakteristik ini kemudian membentuk perilaku pegawai (Thoha, 2001). Lebih lanjut Thoha menyatakan bahwa organisasi hanya merupakan satu wadah untuk mencapai tujuan dan manusialah yang akan membawa organisasi tersebut mencapai tujuannya.

Esman (1989) menyatakan bahwa barangkali sumber daya yang paling penting untuk sebuah organisasi adalah stafnya yang memiliki pengetahuan dan keahlian serta mempunyai komitmen terhadap program organisasi, dengan kata lain perkataan staf yang berkualitas.

Dalam organisasi pemerintahan, sumber daya manusia sering disebut sebagai aparatur yaitu pegawai yang melaksanakan tugas-tugas kelembagaan (Widjaja, 1995). Sedangkan Suradinata (1996), mengemukakan bahwa sumber daya manusia sering disebut sebagai *human resource* tenaga atau kekuatan manusia (energi atau power). Kenyataan yang dihadapi faktor yang sangat menentukan sebagai pemegang kunci tetap ada pada manusianya, sebagai perencana, pelaksana, pengendali, pengawasan maupun evaluasi dan yang memanfaatkan hasilnya.

Simamora (1995) menyatakan bahwa keberadaan sumber daya manusia sangat penting sebagai unsur filosofis. Unsur filosofis itu adalah 1) karyawan dipandang sebagai investasi jika dikembangkan dan dikelola secara efektif akan memberikan imbalan bagi organisasi dalam bentuk produktifitas yang lebih besar 2) manajer membuat berbagai kebijakan, program dan praktek yang memuaskan baik bagi kebutuhan ekonomi maupun kepuasan pribadi

karyawan 3) manajer menciptakan lingkungan kerja yang di dalamnya para karyawan didorong untuk mengembangkan dan menggunakan keahlian serta kemampuannya semaksimal mungkin 4) program dan praktek personalia diciptakan agar terdapat keseimbangan antara kebutuhan karyawan dengan kebutuhan organisasi. Setiap organisasi selalu berusaha mencapai tujuannya dengan menggunakan manusia secara efisien dan efektif.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa keberhasilan Dinas Pertanian, Perkebunan dan Perhutanan dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya sangat ditentukan oleh sumber daya yang tersedia yang dapat dipergunakan untuk mendukung kegiatan dalam upaya mengatasi permasalahan pertanian, perkebunan dan perhutanan. Dari sumber daya yang tersedia dalam organisasi, sumber daya manusia memegang peranan yang sentral dan paling menentukan. Tanpa sumber daya manusia yang handal, pengolahan, penggunaan dan pemanfaatan sumber-sumber lainnya akan menjadi tidak efektif, efisien dan produktif. Dalam keadaan yang demikian tidaklah mengherankan bahwa tujuan serta program organisasi yang telah ditetapkan dengan baik akan tetap sulit terwujud secara baik dan benar.

### **3. Finansial.**

Finansial merupakan salah satu sumber daya yang berpengaruh terhadap kinerja organisasi publik, sebagaimana pendapat Gogin (1990 : 131) dan Higgins(1985). Soerjadi (1993) mengartikan finansial sebagai biaya atau cost



dan anggaran atau budget. Biaya merupakan sejumlah uang yang disediakan dan dipergunakan secara langsung untuk mencapai tujuan kegiatan di dalam suatu proses kelembagaan.

Kaho (1988) menyatakan bahwa faktor keuangan yang merupakan tulang punggung bagi terselenggaranya aktivitas pemerintahan daerah. Salah satu ciri dari daerah otonom adalah terletak pada kemampuan *self supporting* dalam bidang keuangan. Karena itu, kemampuan keuangan ini akan sangat memberikan pengaruh terhadap penyelenggaraan pemerintahan daerah.

Adanya finansial, dalam suatu organisasi, selain faktor SDM dan sarana fisik lainnya, dukungan anggaran memegang peranan penting dalam kegiatan organisasi. Tujuan yang telah dirumuskan dengan strategi dan program sebaik apapun harus diikuti dengan dukungan anggaran yang memadai.

Finansial adalah jumlah dan tingkat ketersediaan dana / anggaran yang dialokasikan untuk pengelolaan tugas-tugas organisasi. Aspek finansial meliputi anggaran rutin dan pembangunan dari instansi pemerintah. Karena aspek finansial dapat dianalogikan sebagai aliran darah dalam tubuh manusia, maka aspek finansial merupakan aspek penting yang perlu diperhatikan yang dapat mempengaruhi kinerja suatu organisasi.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa keberhasilan Dinas Pertanian, Perkebunan dan Perhutanan dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya akan ditentukan pula oleh adanya dukungan finansial, karena untuk operasionalisasi tugas-tugas perlu didukung oleh anggaran yang cukup.

Sehingga dengan adanya dukungan anggaran yang cukup tujuan organisasi akan mudah tercapai.

## **B. Hipotesis**

Berdasarkan kajian teori yang diuraikan di atas, maka :

### **1. Hipotesis Verbal**

#### **a. Hipotesis Minor**

- 1) Terdapat pengaruh yang positif antara variabel struktur organisasi ( $X_1$ ) terhadap variabel kinerja organisasi (Y)  
Semakin tinggi pengaruh struktur organisasi akan semakin tinggi kinerja organisasi.
- 2) Terdapat pengaruh yang positif antara variabel sumber daya manusia ( $X_2$ ) terhadap variabel kinerja organisasi (Y)  
semakin baik sumber daya manusia, semakin baik kinerja organisasi.
- 3) Terdapat pengaruh yang positif antara variabel finansial ( $X_3$ ) terhadap variabel kinerja organisasi (Y)  
Semakin baik finansial, semakin baik kinerja organisasi.

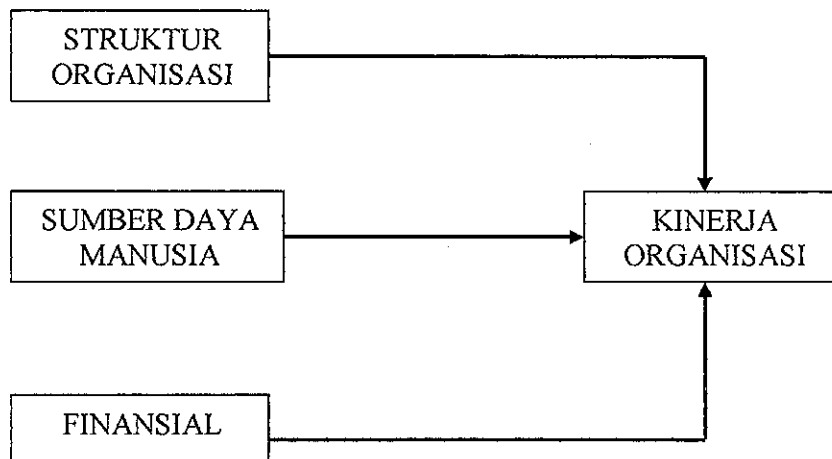
#### **b. Hipotesis mayor**

Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara variabel Struktur organisasi ( $X_1$ ), variabel sumber daya manusia ( $X_2$ ), variabel finansial ( $X_3$ ) terhadap variabel kinerja organisasi (Y).  
Semakin tinggi pengaruh struktur organisasi, sumber daya manusia dan finansial, semakin tinggi kinerja organisasi.

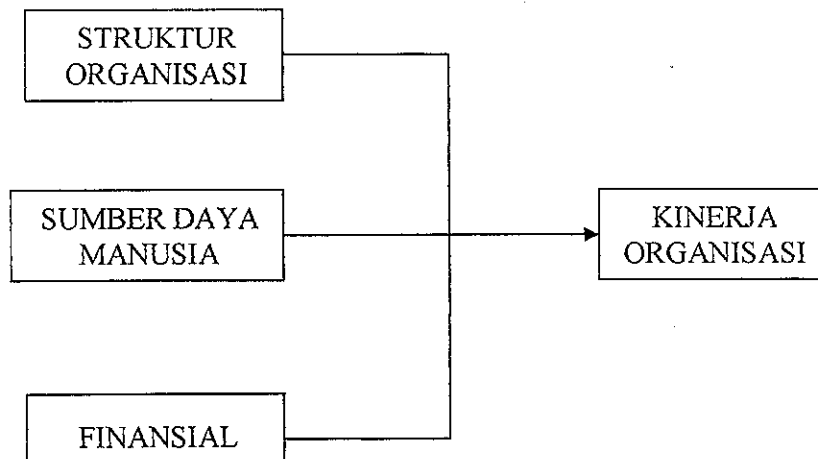
## 2. Model Geometris

Digambarkan dalam model geometris, keadaan tersebut dapat dilihat pada gambar berikut.

### a. Hipotesis Minor



### b. Hipotesis Mayor





## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **A. Perspektif Pendekatan Penelitian**

Metode penelitian menurut Sugiyono (2001 : 1) merupakan pendekatan rasional yang memberikan kerangka pikir yang koheren dan logis, sedangkan pendekatan empiris memberikan kerangka pengujian dalam memastikan suatu kebenaran.

Metode penelitian administrasi dapat diartikan sebagai cara ilmiah yang digunakan untuk mendapatkan data yang obyektif, valid dan realibel, dengan tujuandapat ditemukan, dibuktikan dan dikembangkan suatu pengetahuan, sehingga dapat digunakan untuk memahami, memecahkan dan mengantisipasi masalah dalam bidang administrasi.

Beberapa pendekatan penelitian yang dapat digunakan Kerlinger (1973), yaitu :

1. Pendekatan penelitian survey, yaitu penelitian yang dilakukan pada populasi besar maupun kecil, tetapi data yang dipelajari adalah data dari sampel yang diambil dari populasi tersebut, sehinga ditemukan kejadian-kejadian relatif, distribusi dan hubungan-hubungan antar variabel, sosiologis maupun psikologis.
2. Pendekatan penelitian kualitatif/naturalistik adalah metode penelitian yang digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek yang alami dimana peneliti

sebagai instrumen kunci. Teknik pengumpulan dilakukan secara triangulasi (gabungan) data, yang dihasilkan bersifat deskriptif

3. Pendekatan penelitian kuantitatif adalah penelitian yang didasarkan pada paradigma positivisme yang bersifat logico-hypotheco-verifikasi dengan berdasarkan pada asumsi mengenai obyek empiris (Jujun Suriasumantri, dalam Kartono, 2002).

Metode penelitian yang dilakukan dengan pendekatan yang dilakukan untuk mengambil suatu generalisasi dari beberapa pengamatan terhadap variabel struktur organisasi, variabel sumber daya manusia, variabel finansial dan variabel kinerja organisasi. Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian eksplanatory, yaitu berusaha menjawab seberapa besar/tinggi variabel struktur organisasi, sumber daya manusia dan finansial memberikan kontribusi kepada kinerja Dinas Pertanian, Perkebunan dan Perhutanan Kabupaten Tegal (Singarimbun M. dan Sofian Effendi, 1995).

## **B. Ruang Lingkup Penelitian**

Penelitian yang dilakukan pada Dinas Pertanian, Perkebunan dan Perhutanan Kabupaten Tegal ini dimaksudkan untuk melihat seberapa jauh tingkat kinerja unit kerja tersebut yang dilihat dari indikator akuntabilitas, responsibilitas dan responsivitas serta bagaimana pengaruh faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja Dinas Pertanian, Perkebunan dan Perhutanan Kabupaten Tegal yang terdiri dari struktur organisasi, sumber daya manusia dan finansial.

### C. Lokasi Penelitian

Penelitian ini akan dilakukan pada Dinas Pertanian, Perkebunan dan Perhutanan Kabupaten Tegal, sebagai suatu unit kerja baru yang merupakan penggabungan dari Dinas Pertanian, Dinas Perkebunan dan Dinas Perhutanan. Observasi akan dilakukan pada daerah-daerah pertanian, perkebunan dan pengelolaan perhutanan yang menjadi wilayah kerja Dinas Pertanian, Perkebunan dan Perhutanan yang meliputi seluruh wilayah Kabupaten Tegal.

### D. Variabel Penelitian

Variabel adalah konsep yang mempunyai variasi nilai. Adapun variabel dalam penelitian ini adalah :

a. Variabel dependen (Y) atau variabel yang dipengaruhi adalah :

Kinerja organisasi publik Dinas Pertanian, Perkebunan dan Perhutanan Kabupaten Tegal

b. Variabel Independen (X) atau variabel yang mempengaruhi, yang meliputi :

- 1) Struktur organisasi ( $X_1$ )
- 2) Sumber daya manusia ( $X_2$ )
- 3) Finansial ( $X_3$ )

Keban (1998) menjelaskan bahwa cara pengukuran variabel penelitian biasanya dirumuskan dalam apa yang disebut sebagai definisi konsep dan operasional. Dalam definisi konsep peneliti berusaha menggambarkan batasan dari variabel yang hendak diteliti agar dalam definisi operasional ditonjolkan bagaimana sifat atau karakteristik suatu variabel, dan bagaimana cara

pengukurannya sehingga dapat diproses dalam bentuk statistik, atau bahkan analisis kualitatif.

Definisi konsep adalah istilah dan definisi yang digunakan untuk menggambarkan secara abstrak kejadian, keadaan, kelompok atau individu yang menjadi pusat perhatian ilmu sosial. Atau konsep adalah abstraksi mengenai suatu fenomena yang dirumuskan atas dasar generalisasi dari sejumlah karakteristik kejadian, keadaan, kelompok atau individu tertentu. Sedangkan definisi operasional adalah semacam petunjuk pelaksanaan bagaimana caranya mengukur suatu variabel. Dengan kata lain, definisi operasional adalah suatu informasi ilmiah yang amat membantu peneliti lain yang ingin menggunakan variabel yang sama. Dari informasi tersebut dia akan mengetahui bagaimana cara pengukuran atas variabel itu dilakukan, dapat juga menentukan apakah prosedur pengukuran yang sama akan dilakukan atau diperlukan prosedur pengukuran yang baru (Effendi: 1995).

### **1. Definisi Konseptual**

Untuk memahami konsep variabel penelitian ini, maka penulis mengajukan beberapa definisi konsep sebagai berikut:

- a. Kinerja adalah tingkat yang menunjukkan seberapa jauh pelaksanaan tugas dapat dijalankan secara aktual dan misi organisasi tercapai.
- b. Sumber daya manusia adalah pegawai yang melaksanakan tugas-tugas suatu instansi / badan/ lembaga.
- c. Struktur organisasi adalah kerangka yang menunjukkan batas-batas suatu organisasi formal dan dalam hal apa organisasi tersebut beroperasi.



- d. Finansial adalah jumlah dan tingkat ketersediaan dana / anggaran yang dialokasikan untuk melaksanakan tugas pokok dan fungsi dinas / badan / lembaga.

## 2. Definisi Operasional

Dari beberapa kerangka teori, terlihat bahwa struktur organisasi, sumber daya manusia, dan finansial dapat mempengaruhi kinerja organisasi Dinas Pertanian, Perkebunan dan Perhutanan Kabupaten Tegal.

Untuk mengetahui kinerja organisasi tersebut diukur dari aspek-aspek sebagai berikut :

- 1) indikator Akuntabilitas, dapat diukur dari : a) tingkat konsistensi antara kebijakan dan kegiatan Dinas Pertanian, Perkebunan dan Perhutanan dengan aspirasi masyarakat, khususnya dalam bidang pertanian, perkebunan dan pengelolaan perhutanan; b) tingkat kemampuan meningkatkan prakarsa dan kepedulian masyarakat terhadap bidang pertanian, perkebunan dan perhutanan; c) tingkat upaya rehabilitasi kerusakan sumber daya alam dan lingkungan;
- 2) indikator Responsibilitas, dapat diukur dari : a) tingkat pelanggaran petani / kelompok tani terhadap aturan; b) tingkat pencapaian realisasi terhadap target yang telah ditetapkan; c) tingkat kesesuaian antara perumusan misi dan tujuan organisasi dengan dinamika perubahan; d) tingkat antisipasi untuk menghadapi perubahan

- 3) indikator Responsivitas, dapat diukur dari: a) tingkat kepekaan terhadap keluhan masyarakat; b) tingkat usaha untuk membina kegiatan para petani / kelompok tani.

Sedangkan *independent variabel* atau faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi Dinas Pertanian, Perkebunan dan Perhutanan Kabupaten Tegal , sebagai berikut:

a. Struktur organisasi, diukur dengan indikator sebagai berikut:

- 1) tingkat pendelegasian wewenang yang ada dalam organisasi, dapat diukur dari : a) legitimasi; b) kedudukan, tugas, fungsi yang dialokasikan; c) konsistensi terhadap tujuan organisasi;
- 2) tingkat pemanfaatan pegawai yang sesuai dengan spesialisasi, dapat diukur dari : a) proses organisasi; b) penerapan prinsip koordinasi, integrasi, dan sinkronisasi;
- 3) tingkat pengendalian pegawai dalam pelaksanaan tugas, dapat diukur dari : a) struktur; b) rentang kendali; c) kepemimpinan.

b. sumber daya manusia, diukur dengan indikator sebagai berikut:

- 1) tingkat ketersediaan pegawai baik secara kuantitas dan kualitas, dapat diukur dari : a) kuantitas; b) kualitas;
- 2) tingkat pendidikan yang dimiliki pegawai, dapat diukur dari : a) lingkungan; b) insentif;
- 3) tingkat kemampuan teknis yang dimiliki pegawai, dapat diukur dari : a) persepsi; b) produktivitas; c) disiplin;

c. Finansial, diukur dengan indikator sebagai berikut:

- 1) tingkat pengalokasian anggaran untuk menunjang pelaksanaan tugas pokok dan fungsi, dapat diukur dari : a) kuantitas; b) prosedur;
- 2) tingkat pengelolaan, dapat diukur dari : a) persepsi; b) pengendalian;
- 3) tingkat ketersediaan anggaran biaya operasional untuk kegiatan pembinaan terhadap pegawai dan masyarakat, dapat diukur dari sistem insentif.

#### **E. Jenis dan Sumber Data**

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian yang bersifat penjelasan (explanatory). Jenis penelitian ini berusaha untuk menjelaskan fenomena-fenomena yang terjadi pada kinerja organisasi publik Dinas Pertanian, Perkebunan dan Perhutanan Kabupaten Tegal.

Dalam penelitian ini, jenis data yang dikumpulkan adalah data primer dan data sekunder yang bersifat kualitatif maupun kuantitatif. Data primer merupakan data yang diperoleh langsung dari *stakeholders* yang terkait, sedangkan untuk data sekunder diperoleh melalui data yang telah diteliti dan dikumpulkan oleh pihak lain yang berkaitan dengan permasalahan penelitian ini.

## **F. Instrumen Penelitian**

Dalam proses pengumpulan data, instrumen atau alat yang akan dipakai adalah kuesioner yang berisi pertanyaan-pertanyaan yang harus dijawab oleh responden yang terdiri dari pegawai (pejabat/staf) di Dinas Pertanian, Perkebunan dan Perhutanan Kabupaten Tegal. Keseluruhan jawaban yang diberikan tersebut diklasifikasikan ke dalam 4 (empat) kategori yang meliputi sangat setuju, setuju, kurang setuju dan tidak setuju. Adapun isi kuesioner secara lengkap dapat dilihat pada lembar lampiran. Uji coba instrumen penelitian meliputi :

### **1. Pengujian validitas instrumen**

Penelitian yang valid bila terdapat persamaan antara data yang terkumpul dengan data yang sesungguhnya terjadi pada obyek yang diteliti. Instrumen yang valid berarti alat ukur yang digunakan untuk mendapatkan data (mengukur) itu valid.

Validitas instrumen adalah keadaan yang menggambarkan tingkat instrumen yang bersangkutan, mampu mengukur apa yang akan diukur (terdiri validitas logis dan validitas empiris).

### **2. Pengujian reliabilitas instrumen**

Pengujian reliabilitas instrumen dapat dilakukan secara eksternal maupun internal. Secara eksternal pengujian dapat dilakukan test-retest (stability), equivalen dan gabungan keduanya. Secara internal reliabilitas dapat diuji dengan menganalisis kresistensi butir-butir yang ada pada instrumen dengan teknik tertentu.

### G. Populasi dan Teknik Pengambilan Sampel

Sugiyono (2001 : 57) menyebutkan bahwa populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas subyek / obyek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang diterapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan.

Sedangkan pengertian sampel adalah sebagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Peneliti tidak mungkin mempelajari semua yang ada pada populasi, sehingga peneliti menggunakan sampel yang diambil dari populasi tersebut.

Agar hasil penelitian dapat berlaku bagi populasi, maka sampel yang diambil haruslah cukup representatif, yaitu dapat mewakili populasi dalam arti semua ciri-ciri atau karakteristik yang ada pada populasi.

Dalam penelitian ini yang menjadi populasi adalah seluruh pegawai negeri sipil pada lingkup Dinas Pertanian, Perkebunan dan Perhutanan Kabupaten Tegal sebanyak 256 orang dengan perincian PNS golongan I sebanyak 1 orang, golongan II sebanyak 88 orang, golongan III sebanyak 163 orang dan golongan IV sebanyak 4 orang. Dari jumlah tersebut diambil sampel sebanyak 42 orang (16 %) dengan menggunakan teknik proporsional stratified random sampling, yaitu teknik pengambilan sampel bila populasi mempunyai anggota / unsur yang tidak homogen dan berstrata, sehingga jumlah sampel masing-masing golongan adalah :

Golongan I

$$\text{Golongan II} = \frac{88}{256} \times 42 = 14 \text{ responden}$$

$$\text{Golongan III} = \frac{163}{256} \times 41 = 26 \text{ responden}$$

$$\text{Golongan IV} = \frac{4}{256} \times 41 = 1 \text{ responden}$$

## H. Teknik Pengumpulan Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui wawancara dengan *stakeholder* yang terkait dengan Dinas Pertanian, Perkebunan dan Perhutanan serta observasi lapangan. Sedangkan data sekunder diperoleh melalui dokumentasi data yang telah ada .

### 1. Dokumentasi

Dokumen adalah setiap bahan yang tertulis atau film yang dipersiapkan untuk penelitian, pengujian suatu peristiwa atau record maupun yang tidak dipersiapkan untuk itu (Moleong,1999). Data-data sekunder ini diperoleh dari berbagai sumber yang terkait antara lain dari Kantor Bapeda, Dinas Pertanian, Perkebunan dan Perhutanan serta Biro Pusat Statistik Kabupaten Tegal.

Di samping dokumentasi yang terdapat pada kantor-kantor tersebut juga dilakukan pengambilan data dokumen dari perpustakaan.

### 2. Wawancara.

#### a. Wawancara Terstruktur

Wawancara dilakukan terhadap informan yang telah ditentukan untuk mendapatkan informasi yang lebih jelas dan mendalam dengan

menentukan/membatasi tema/sub tema terlebih dahulu (struktur tertentu) untuk mendapatkan informasi yang mendetail.

b. Wawancara Tak Trestruktur

Wawancara dilakukan terhadap informan yang telah ditentukan untuk mendapatkan informasi yang sebanyak-banyaknya (tanpa struktur tertentu) tentang berbagai hal yang diperlukan, yang berhubungan dengan masalah penelitian, juga untuk merespon berbagai pendapat untuk meningkatkan kinerja organisasi yang akan datang.

Dalam wawancara terhadap informan tersebut digunakan panduan wawancara, sebagai alat dalam melakukan wawancara agar dapat lebih terfokus dan konsistensi hasil pendataan.

3. Observasi

Observasi dilaksanakan dengan melakukan pengamatan secara langsung terhadap obyek penelitian, dengan maksud memperoleh gambaran empirik pada hasil temuan. Hasil dari observasi ini dapat mempermudah dalam menjelaskan keterkaitan dari fenomena-fenomena yang ada. Observasi dilakukan antara lain pada daerah pertanian, perkebunan dan pengelolaan kehutanan di Kabupaten Tegal.

## **I. Teknik Analisis Data**

Data yang terkumpul dalam penelitian akan diolah dan dianalisis dengan menggunakan dua cara yaitu :

1. Analisis kuantitatif, analisis ini dilakukan apabila data yang dikumpulkan berjumlah besar dan dapat diklasifikasikan ke dalam kategori-kategori serta untuk selanjutnya dibandingkan dengan menghitung frekuensi dan prosentase.
2. Analisis kualitatif, yaitu dengan cara analisis non statistik yang digunakan untuk menganalisis data-data yang berupa tabel atau angka-angka yang tersedia dengan jalan membaca, melakukan uraian dan dan penafsiran, dalam hal ini adalah data mengenai keadaan umum lokasi penelitian.

#### **J. Teknik Penentuan Skor**

Untuk dapat mengkuantitatifkan data yang diperoleh dari daftar pertanyaan yang telah terjawab oleh responden, maka setiap jawaban diberi skor tertentu. Dalam penelitian ini skor yang diberikan untuk tiap-tiap jawaban berkisar antara 1, 2, 3 dan 4. Selanjutnya untuk mengetahui banyaknya skor yang diperoleh dari responden digolongkan dalam empat kategori, yakni kategori rendah, kategori sedang, kategori tinggi dan kategori sangat tinggi. Kemudian untuk menetapkan kategori variabel maupun sub variabel ke dalam klasifikasi rendah, sedang, tinggi dan sangat tinggi ditetapkan berdasarkan skala interval dengan rumus sebagai berikut.

$$\frac{\text{skortertinggi} - \text{skorterendah}}{\text{banyaknyabilangan}} = \text{interval}$$

berdasarkan ketentuan diatas, dapatlah ditentukan intervalnya, yaitu :

$$\frac{4 - 1}{4} = 0,75$$



Setelah datalitas skor jawaban yang diberikan oleh responden untuk masing-masing variabel, maka dapat ditentukan kategorinya sebagai berikut. Bila skor yang diperoleh berkisar antara :

1,00 sampai 1,75 termasuk kategori rendah

1,76 sampai 2,51 termasuk kategori sedang

2,52 sampai 3,27 termasuk kategori tinggi

3,28 sampai 4,03 termasuk kategori sangat tinggi

Demikian kriteria untuk masing-masing variabel dalam penelitian ini. Di dalam menganalisis informasi / data yang diperoleh dari hasil penelitian lapangan akan dianalisis dengan menggunakan metode yang bersifat kuantitatif, namun demikian bukan berarti lepas sama sekali dari analisis kualitatif.

## K. Teknik Pengujian Hipotesis

Untuk membuktikan hubungan antar variabel, dipakai rumus-rumus sebagai berikut.

### 1. Koefisien korelasi Rank Kendall

Rumus ini digunakan untuk menguji hipotesis minor, yaitu hubungan antara  $X_1$  dengan  $X_2$  dengan  $X_3$  dan dengan  $Y$ , dengan rumus sebagai berikut :

$$T = \frac{S}{\sqrt{\frac{1}{2} N(N-1)}}$$

Keterangan :

T = Koefisien korelasi Rank Kendall antar X dan Y

S = Jumlah observasi skor untuk semua pasangan

$N$  = Banyaknya obyek atau individu yang diurutkan pada X dan Y

Apabila terdapat banyak nilai yang sama pada observasi X dan Y, maka rumus yang digunakan adalah :

$$T = \frac{S}{\sqrt{\frac{1}{2}N(N-1) - T_x \frac{1}{2}N(N-1) - T_y}}$$

Keterangan :

$T_x$  = banyaknya observasi berangka sama dengan tiap kelompok angka sama pada variabel X

$T_y$  = banyaknya observasi berangka sama dengan tiap kelompok angka sama pada variabel Y

Kemudian menurut Sugiyono (1992 : 149) koefisien korelasi dikatakan rendah apabila nilainya kurang dari 0,400; sedang apabila nilainya antara 0,400 – 0,599; dan tinggi apabila nilainya lebih dari 0,599.

2. Untuk uji signifikansinya dengan menggunakan rumus  $Z_{test}$ , maka karena  $N$  penelitian lebih besar dari 10, dengan rumus sebagai berikut :

$$Z = \frac{T}{\sqrt{\frac{2(2N+1)}{9N(N-1)}}}$$

kemudian harga Z dikonsultasikan dengan tabel untuk menentukan ada tidaknya hubungan antar variabel tersebut, dengan ketentuan sebagai berikut.

- a. Apabila  $Z_o \geq Z_t$  pada taraf signifikan 1 %, berarti sangat signifikan, hipotesa diterima.

- b. Apabila  $Z_o \leq Z_t$  pada taraf signifikan 5 %, berarti sangat signifikan, hipotesa diterima.
- c. Apabila  $Z_o \geq Z_t$  pada taraf signifikan 5 %, berarti tidak signifikan, hipotesa ditolak.

$$W = \frac{S}{\sqrt{\frac{1}{2} K^2 (N - N) - K \sum T}}$$

keterangan :

T = Faktor Korelasi

Banyaknya observasi dalam satu kelompok yang memperoleh angka sama untuk rangking tertentu.

$\Sigma$  = mengarahkan menjumlahkan semua kelompok angka sama dalam masing-masing rangking.

3. Untuk menguji signifikansi Koefisien Koordinat Kendall, perlu diadakan test dengan rumus :

$$X^2 = K(N-1)W$$

Keterangan :

$X^2$  = Rest Chi Square

W = Koefisien konkordasi kendall

Kemudian hasil perhitungan  $X^2$  tersebut dikonsultasikan terhadap harga kritis Chi Square dengan kriteria sebagai berikut :

- a. Jika  $X^2 \text{ hitung} \geq X^2_{1\%}$  maka sangat signifikan
- b. Jika  $X^2 \text{ hitung} \leq X^2_{1\%}$  maka hubungan signifikan
- c. Jika  $X^2 \text{ hitung} \leq X^2_t$ , maka hubungan tidak signifikan.



## BAB IV

### KONDISI UMUM

#### A. Kondisi Geografis

Kabupaten Tegal merupakan salah satu daerah otonom di wilayah Propinsi Jawa Tengah. Kabupaten Tegal dengan ibukota di Slawi terdiri atas 18 Kecamatan, 281 Desa, dan 6 Kelurahan. Berdasarkan kedudukan geografis, Kabupaten Tegal terletak di antara 108°57'6" – 109°21'30" bujur timur dan antara 6°50'4" - 7°15'03" lintang selatan dengan luas wilayah sebesar 87.878,555 hektar atau sekitar 878,79 km. Berdasarkan penggunaan tanahnya, luas wilayah Kabupaten Tegal dapat dirinci sebagaimana tercantum dalam tabel IV.1 sebagai berikut :

**Tabel IV.1**  
**Luas Wilayah Kabupaten Tegal Menurut Penggunaan Tanah**

No	Penggunaan Tanah	Luas (hektar)
1	Sawah irigasi teknis	28.633
2	Sawah irigasi semi teknis	1.502
3	Sawah irigasi sederhana	4.015
4	Tadah hujan	6.772
5	Pekarangan/bangunan	13.961
6	Tegalan	10.809
7	Padang rumput	92
8	Tambak	319
9	Kolam /empang	4
10	Tidak diusahakan	142
11	Hutan rakyat	1.591
12	Hutan negara	18.044
13	Perkebunan negara /swasta	194
14	Tanah lainnya	2.801
Jumlah		88.879

*Sumber : BPS Kabupaten Tegal, 2002*

Wilayah Kabupaten Tegal tersebut, di sebelah utara berbatasan dengan Kota Tegal dan Laut Jawa, sebelah timur berbatasan dengan Kabupaten Pemalang, sebelah barat berbatasan dengan Kabupaten Brebes dan sebelah selatan berbatasan dengan Kabupaten Brebes dan Banyumas.

Jenis tanah yang terdapat di Kabupaten Tegal antar lain adalah Aluvial (34,93%), Regosol (24%), Latosol (23,69%), Grumosol (9,42%), Andosol (4,29%) dan jenis lain-lain (3,67%). Tanah Aluvial merupakan jenis terluas yang ada di Kabupaten yaitu seluas 30.698,575 hektar yang merupakan tanah untuk pengembangan produk pertanian seperti padi, palawija, hortikultura, perkebunan, perikanan dan lain-lain (Distanbunhut Kab. Tegal, 2002).

Keadaan topografi Kabupaten Tegal terdiri dari dataran rendah pantai, meliputi sebagian Kecamatan Suradadi, Kecamatan Kramat (ketinggian tempat 11 m dari permukaan laut) dan Warureja. Dataran rendah, meliputi Kecamatan Slawi (ketinggian tempat 42 m dari permukaan laut), Adiwerna, Talang, Lebaksiu, Kramat, Pagerbarang, sebagian Suradadi, Warureja, Pangkah dan Kedungbanteng. Dataran pegunungan, meliputi Kecamatan Bumijawa (ketinggian tempat 942 m dari permukaan laut), Jatinegara, Balapulang, Margasari sebagian Pangkah dan Kedungbanteng (Bappeda Kab. Tegal, 1997).

Kabupaten Tegal beriklim tropis dengan curah hujan tertinggi pada bulan Januari sebesar 480,2 mm dan terendah sebesar 14,6 mm pada bulan September. Kelembaban rata-rata berkisar 80 %, tertinggi pada bulan Januari

dan Pebruari dan yang terendah pada bulan September dan Oktober. Temperatur udara minimum 24,3°C terjadi pada bulan Agustus dan maksimum 32,5°C terjadi pada bulan Mei (Distanbunhut, 2002).

Secara administratif, Kabupaten Tegal dibagi dalam 4 Sub Wilayah Pembangunan (SWP) (Bappeda, 1997), yaitu :

1. SWP I meliputi Kecamatan Slawi, Pangkah, dan Adiwerna dengan pusat pengembangan di Slawi;
2. SWP II meliputi Kecamatan Suradadi, Kramat, dan Warurejo dengan pusat pertumbuhan di Kecamatan Suradadi;
3. SWP III meliputi Kecamatan Kecamatan Margasari, Pagerbarang dan Balapulang dengan pusat pertumbuhan di Kecamatan Margasari;
4. SWP IV meliputi Kecamatan Bojong dan Bunijawa dengan pusat pertumbuhan di Kecamatan Bojong.

## **B. Kondisi Demografis**

Jumlah penduduk Kabupaten Tegal pada akhir tahun 2000 adalah sebesar 1.379.180 jiwa, yang terdiri atas 688.194 jiwa laki-laki dan 690.986 perempuan. *Sex ratio* pada tahun 2000 adalah 99.60. Dilihat dari komposisi mata pencaharian/penghasilan adalah sektor pertanian 34,8% sektor perdagangan 29,9%, sektor industri 12,2% serta jasa 12,0%, dengan demikian mata pencaharian terbanyak bergerak pada sektor pertanian. Tingkat kesejahteraan masyarakat dapat diketahui melalui besarnya Produk Domestik Regional Bruto (PDRB) Rp 904.768.110.000,- dengan tingkat

**income perkapita** harga berlaku 1.324.376,93 dan harga konstan 580.474,59. Dan sektor pertanian 2000/2001 sumbangan sektor pertanian sebesar 28,22% dengan harga konstan Rp 249.119.190.000,- dan harga berlaku Rp 512.569.310.000,-. Padatan demografis rata-rata pada tahun 2000 adalah 1.569 jiwa/km<sup>2</sup> dan kepadatan penduduk tertinggi ada pada Kecamatan Dukuhturi yaitu 5.346 jiwa/km<sup>2</sup> dan kepadatan terendah ada di kecamatan Kedungbanteng yaitu 453 jiwa/km<sup>2</sup> (BPS Kab. Tegal, 2001).

Tingkat kesejahteraan masyarakat dapat diketahui melalui besarnya Produk Domestik Regional Bruto (PDRB) dan PDRB per kapita. PDRB per kapita dapat dihitung dari PDRB dibagi dengan jumlah penduduk pada pertengahan tahun. Berdasarkan data tahun 1999 diketahui besarnya PDRB adalah Rp. 869.114.690.000,- dan jumlah penduduk pertengahan tahun 1999 sebesar 1.330.522 jiwa, sehingga PDRB per kapita Kabupaten Tegal tahun 1999 berdasarkan harga konstan tahun 1993 adalah sebesar Rp. 653.213,- (BPS Kab. Tegal, 2000).

Dilihat dari Indeks Pembangunan Manusia (IPM) yang mencakup tiga bidang pembangunan manusia yang sangat mendasar yaitu usia hidup (*longevity*), pengetahuan (*knowledge*), dan standar hidup layak (*decent living*), maka diketahui IPM Kabupaten Tegal tahun 2000 sebesar 64,00 atau turun 3,04 point dibandingkan IPM tahun 1999 sebesar 67,04. Angka IPM tersebut diperoleh dari 3 komponen yaitu indeks harapan hidup sebesar 63,83 point, indeks pendidikan sebesar 68,60 point, dan indeks daya beli sebesar 57,56 point. Angka IPM Kabupaten Tegal tahun 2000 merupakan yang



terendah di eks-Karisidenan Pekalongan dan Propinsi Jawa Tengah. Angka IPM tersebut menunjukkan bahwa Kabupatean Tegal perlu meningkatkan pembangunan di berbagai bidang terutama untuk meningkatkan IPM (Distanbunhut Kab. Tegal, 2002).

### C. Organisasi

Dinas Pertanian Perkebunan dan Perhutanan Kabupaten Tegal merupakan peleburan dari Dinas Pertanian Tanaman Pangan, Dinas Perkebunan dan Dinas Perhutanan dan Konservasi Tanah Kabupaten Daerah Tingkat II Tegal. Peleburan dinas-dinas tersebut antara lain dimaksudkan sebagai langkah peningkatan efisiensi dan kinerja dinas di era reformasi dan otonomi daerah.

Dinas Pertanian Perkebunan dan Perhutanan Kabupaten Tegal dibentuk berdasarkan Peraturan Daerah Kabupaten Tegal Nomor 02 Tahun 2001 tentang Pembentukan Dinas-dinas Daerah. Dalam Peraturan Daerah tersebut ditetapkan kewenangan Dinas Pertanian Perkebunan dan Perhutanan Kabupaten Tegal sebagai berikut :

- a. Menyelenggarakan perencanaan di bidang pertanian tanaman pangan dan hortikultura, perkebunan dan perhutanan;
- b. Menyelenggarakan pembinaan umum di bidang pertanian tanaman pangan dan hortikultura, perkebunan dan perhutanan;
- c. Menyelenggarakan pembinaan teknis di bidang pertanian tanaman pangan dan hortikultura, perkebunan dan perhutanan;

- d. Menyelenggarakan pengelolaan perijinan di bidang pertanian tanaman pangan dan hortikultura, perkebunan dan perhutanan;
- e. Perumusan kebijakan ketahanan pangan yang meliputi produksi, distribusi, konsumsi dan cadangan pangan;
- f. Menyelenggarakan penyuluhan, penyebarluasan informasi dan peningkatan sumberdaya manusia;
- g. Penyelenggaraan penelitian, pengembangan dan kaji terap;
- h. Bimbingan dan monitoring terhadap pengadaan distribusi dan penggunaan berbagai jenis sarana produksi (benih, pupuk, pestisida dan alat/mesin pertanian);
- i. Penyelenggaran koordinasi pengembangan hasil produksi;
- j. Pelaksanaan pengelolaan Unit Pelaksana Teknis Dinas (UPTD);
- k. Pelaksanaan ketatausahaan.

Selanjutnya sebagaimana tertuang dalam Keputusan Bupati Tegal Nomor 06 Tahun 2001 tanggal 1 Pebruari 2001 tentang Penjabaran Tugas dan Fungsi serta Tatakerja Kepala, Bagian Tata Usaha, Sub Dinas, Sub Bagian Tata Usaha dan Seksi di Lingkungan Dinas-dinas Daerah, dalam mengemban kewenangannya Dinas Pertanian Perkebunan dan Perhutanan Kabupaten Tegal mempunyai fungsi sebagai berikut :

- a. Perumusan kebijakan teknis di bidang pertanian tanaman pangan dan hortikultura, perkebunan dan perhutanan;
- b. Pemberian perijinan dan pelaksanaan pelayanan umum;

- c. Pembinaan terhadap Unit Pelaksana Teknis Dinas (UPTD) di bidang pertanian tanaman pangan, perkebunan dan perhutanan;
- d. Pengelolaan urusan ketatausahaan dinas.

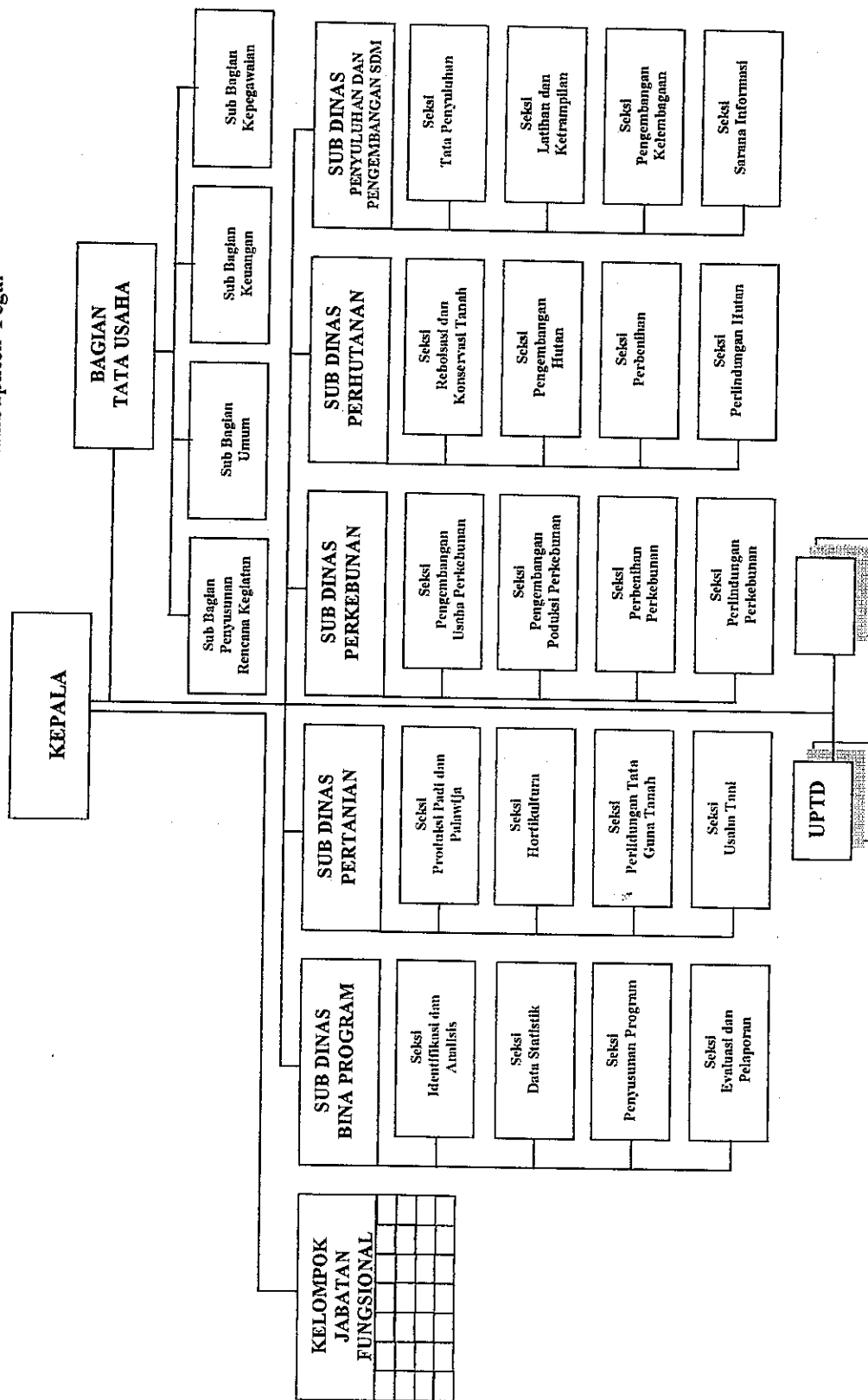
Berkaitan dengan pelaksanaan fungsi sebagaimana tersebut di atas, berdasarkan Keputusan Bupati Tegal Nomor 06 Tahun 2001, Dinas Pertanian Perkebunan dan Perhutanan Kabupaten Tegal mempunyai tugas antara lain :

- a. Melaksanakan koordinasi dengan dinas/instansi terkait;
- b. Menginventarisasi permasalahan yang berhubungan dengan bidang pertanian, perkebunan, dan perhutanan serta menyiapkan bahan petunjuk pemecahannya;
- c. Melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh Bupati sesuai peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Mengingat kewenangan, fungsi dan tugas dinas yang relatif besar (meliputi bidang pertanian tanaman pangan dan hortikultura, perkebunan dan perhutanan), maka berdasarkan Peraturan Daerah Kabupaten Tegal Nomor 02 Tahun 2001 Dinas Pertanian Perkebunan dan Perhutanan Kabupaten Tegal memiliki struktur organisasi yang relatif gemuk. Struktur organisasi Dinas Pertanian Perkebunan dan Perhutanan Kabupaten Tegal terdiri dari Kepala, Bagian Tata Usaha, dan 5 (lima) sub dinas (Sub Dinas Bina Program, Sub Dinas Pertanian, Sub Dinas Perkebunan, Sub Dinas Perhutanan, serta Sub Dinas Penyuluhan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia). Masing-masing Bagian atau Sub Dinas tersebut terdiri dari 4 (empat) Sub Bagian atau Seksi. Di luar struktur internal, pelaksanaan tugas dan fungsi Dinas Pertanian

Perkebunan dan Perhutanan Kabupaten Tegal didukung oleh Kelompok Jabatan Fungsional yang bertanggungjawab langsung kepada Kepala Dinas Pertanian Perkebunan dan Perhutanan Kabupaten Tegal. Adapun struktur organisasi Dinas Pertanian Perkebunan dan Perhutanan Kabupaten Tegal secara skematis dapat dilihat pada bagan 1 sebagai berikut :

Gambar IV.1  
Struktur Organisasi Dinas Pertanian Perkebunan dan Perhutanan Kabupaten Tegal



## **D. Sumberdaya Manusia**

### **1. Pegawai**

Berdasarkan Peraturan Daerah Kabupaten Tegal Nomor 02 Tahun 2001 tentang Pembentukan Organisasi Dinas-dinas Daerah disebutkan bahwa Dinas Pertanian Perkebunan dan Perhutan Kabupaten Tegal merupakan unit eselon IIb yang terdiri atas 1 orang Kepala Dinas (eselon IIb) dibantu 5 Kepala Sub Dinas dan 1 orang Kepala Bagian Tata Usaha (eselon IIIa) dan 24 Kepala Seksi/Kepala Sub Bagian (eselon IVa) serta jabatan fungsional, Unit Pelaksana Teknis Daerah (UPTD) dan staf. Jumlah seluruh karyawan pada Dinas Tanbunhut Kabupaten Tegal sebanyak 256 orang pegawai dan 6 orang tenaga honorer terbagi habis dalam penempatan pada struktur organisasi yang ada.

Dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya, Dinas Pertanian Perkebunan dan Perhutanan Kabupaten Tegal per 30 September 2002 didukung sumberdaya manusia sebanyak 256 orang karyawan, yang terbagi dalam beberapa golongan dan tingkat pendidikan pada sub unit kerja dan ditambah dengan 6 tenaga honorer. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel berikut (tabel IV.2).

**Tabel IV.2**  
**Jumlah Pegawai Dinas Tanbunhut Kab. Tegal Berdasarkan Tingkat Golongan**

No	Uraian/Sub unit	Gol. I	Gol II.	Gol. III	Gol IV	Jumlah
1.	Kepala Dinas	-	-	-	1	1
2.	Bagian Tata Usaha	-	6	11	1	18
3.	Subdin Bina Program	-	3	9	-	12
4.	Subdin Penyuluhan	-	1	7	1	9
5.	Subdin Pertanian	1	8	12	-	20
6.	Subdin Perkebunan	-	4	14	1	19
7.	Subdin Perhutanan	-	2	12	-	14
8.	Mantri Tani	-	8	10	-	18
9.	Bimas/Kethnn Pangan	-	2	1	-	3
10.	Penyuluh Pertanian	-	41	71	-	112
11.	Penyuluh Perhutanan	-	14	16	-	30
	<b>Jumlah</b>	<b>1</b>	<b>88</b>	<b>163</b>	<b>4</b>	<b>256</b>

*Sumber : Distanbunhut, 2002*

Adapun keadaan pegawai Dinas Tanbunhut berdasarkan tingkat pendidikan yang dimilikinya adalah sebagaimana tercantum dalam tabel 3.

**Tabel IV.3**  
**Distribusi Pegawai Dinas Pertanian Perkebunan dan Perhutanan Kabupaten Tegal Berdasarkan Tingkat Pendidikan**

Uraian	SD	SLTP	SLTA	D1	D2/ SM	IIP	S1	S2
Kepala Dinas	-	-	-	-	-	1	-	-
Bagian Tata Usaha	1	2	9	-	1	1	4	-
Subdin Bina Program	-	-	4	-	2	-	5	1
Subdin Penyuluhan	-	-	2	-	1	-	6	-
Subdin Pertanian	4	1	8	-	-	-	6	1
Subdin Perkebunan	-	-	11	2	3	-	3	-
Subdin Perhutanan	-	1	6	-	1	-	5	1
Mantri Tani	-	-	13	-	2	-	3	-
Bimas/Ketahanan Pangan	-	-	2	-	-	-	1	-
Penyuluh Pertanian	-	-	67	-	34	-	11	-
Penyuluh Perhutanan	-	-	29	-	-	-	1	-
<b>Jumlah</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>151</b>	<b>2</b>	<b>44</b>	<b>2</b>	<b>45</b>	<b>3</b>

*Sumber : Distanbunhut Kab. Tegal, 2002*

## 2. Kelompok Tani

Pertanian merupakan sektor yang mendominasi pembangunan di Kabupaten Tegal. Hal ini dapat dilihat dari sumbangan terbesar terhadap Produk Domestik Regional Bruto (PDRB) Kabupaten Tegal Tahun 2000 diberikan oleh sektor pertanian, yaitu 28,22% dari jumlah keseluruhan (BPS Kab. Tegal, 1999). Dominasi sektor pertanian terhadap pembangunan ini tidak terlepas dari sosok petani yang merupakan bagian masyarakat terbesar jumlahnya di Kabupaten Tegal. Sebagai bagian terbesar dari masyarakat Kabupaten Tegal, sudah selayaknya petani memperoleh perhatian. Pembinaan petani selama ini dilaksanakan dalam wadah pemberdayaan yang disebut dengan keompok tani, yang mana masing-masing kelompok tani mempunyai klas kemampuan yang berbeda-beda. Jumlah kelompok tani menurut Kecamatan dan kelas kemampuannya dapat dilihat pada tabel IV.4 berikut ini :



**Tabel IV. 4**  
**Jumlah Kelompok Tani Kabupaten Tegal**

No.	Kecamatan	Jumlah Desa	Jumlah Kelompok Tani
1	Bumijawa	18	27
2	Tarub	20	23
3	Kedungbanteng	10	17
4	Lebaksiu	15	18
5	Slawi	10	15
6	Adiwerna	20	21
7	Pangkajene	23	28
8	Bojong	17	26
9	Jatinegara	17	24
10	Dukuhwaru	10	17
11	Warurejo	11	16
12	Suradadi	11	18
13	Pagerbarang	13	19
14	Talang	19	20
15	Balapulang	20	28
16	Dukuhturi	17	23
17	Margasari	11	17
18	Kramat	20	24
Jumlah :		282	381

*Sumber : BIPP, 2002*

### **3. Kelompok Usaha Pelayanan Jasa Alat dan Mesin Pertanian (UPJA)**

Usaha Pelayanan Jasa Alat dan Mesin Pertanian (Alsintan) yang selanjutnya disebut dengan UPJA merupakan rekayasa sosial yang dimaksudkan untuk lebih mendorong pemanfaatan alsintan oleh petani sekaligus merupakan terobosan untuk mengatasi masalah pada kondisi dimana kepemilikan lahan pertanian yang relatif sempit sehingga kepemilikan alsintan secara individual tidak menguntungkan. Cara ini juga mendukung berkembangnya usaha pertanian yang berwawasan agribisnis dimana dengan pengembangan sistem UPJA, akan mendorong tumbuhnya

keterkaitan antara *on-farm* dan *off-farm* bisnis. Adapun tujuan dari pengembangan kelompok UPJA antara lain untuk meningkatkan keikutsertaan pihak ketiga dalam pembangunan sektor pertanian, mempercepat alih teknologi alsintan kepada masyarakat dan menciptakan lapangan kerja di pedesaan, dan mempercepat pengolahan tanah, panen dan pasca panen sekaligus meningkatkan intensitas pertanaman (IP) (Dinas Pertanian Prop. Jateng, 2001).

Alsintan yang dikelola oleh kelompok UPJA terdiri dari 5 jenis yaitu traktor roda dua, pompa air, power thresher, dryer, dan *rice mills unit (RMU) mobile* atau peralatan tambahan penggilingan padi yang sangat diperlukan. Adapun kelompok UPJA yang terdapat di Kabupaten Tegal adalah sebagaimana tercantum dalam tabel IV.5 sebagai berikut :

Tabel IV.5

Jumlah Usaha Pelayanan Jasa Pelayanan Alat dan Mesin Pertanian (UPJA) menurut Alat dan Mesin yang Dikelola

No.	Kecamatan	Jumlah UPJA	Jenis Alat dan Mesin Pertanian yang Dikelola						Power Thresher					
			Traktor R-2		Pompa Air		RMU		Power Thresher		Power Thresher		Power Thresher	
			Kelompok	Alat	Kelompok	Alat	Kelompok	Alat	Kelompok	Alat	Kelompok	Alat	Kelompok	Alat
1	Margasari	17	15	31	12	52	8	8	11	22				
2	Pangkajene	7	4	7	3	10	0	0	3	5				
3	Slawi	4	3	6	0	0	0	0	4	9				
4	Tarub	4	4	5	1	1	0	0	0	0				
5	Dukuhwaru	6	3	3	1	1	0	0	3	4				
6	Adiwerna	6	5	6	4	7	1	1	2	3				
7	Pagerbarang	9	5	7	5	8	1	1	2	3				
8	Balapulang	2	2	3	0	0	1	1	1	2				
9	Lebak	2	1	1	0	0	0	0	1	2				
10	Warurejo	12	9	20	4	14	1	1	3	9				
11	Suradadi	14	7	10	7	11	0	0	1	3				
12	Talang	3	2	2	2	2	0	0	0	0				
13	Kramat	12	8	8	3	3	0	0	5	5				
14	Dukuhuri	1	0	0	1	1	0	0	0	0				
15	Jatinegara	1	0	0	0	0	0	0	1	1				
16	Bumijawa	3	2	5	1	2	1	1	1	1				
17	Kedungbanteng	5	5	7	0	0	1	1	1	5				
18	Bojong	3	1	2	0	0	1	10	1	8				
	Jumlah	111	76	123	44	112	15	24	40	82				

Sumber : Distambunhut Kab. Tegal, 2002 (data diolah)

## **E. Keuangan**

Dinas Pertanian Perkebunan dan Perhutanan Kabupaten Tegal dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya berdasarkan Peraturan Daerah Kabupaten Tegal Nomor 02 Tahun 2001 tentang Pembentukan Organisasi Lembaga Teknis Daerah Kabupaten Tegal dan Keputusan Bupati Tegal Nomor 7 Tahun 2001 tentang Penjabaran Tugas Pokok dan Fungsi serta Tata Kerja Kepala Dinas, Kepala Sub Dinas, Kepala Bagian Tata Usaha, Kepala Seksi dan Kepala Sub Bagian di Lingkungan Lembaga Otonomi Daerah, mendapatkan dukungan dana yang bersumber dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN), Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah Propinsi Jawa Tengah (APBD I), maupun Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah Kabupaten Tegal (APBD II). Secara keseluruhan jumlah anggaran yang mendukung kegiatan Dinas Pertanian Perkebunan dan Perhutanan Kabupaten Tegal Tahun 2002 sebesar Rp. 12.653.039.000,-. Anggaran tersebut terdiri dari Anggaran Rutin sebesar Rp. 4.460.039.000,- (bersumber dari APBD II) dan Anggaran Pembangunan sebesar Rp. 8.193.012.000,- (bersumber dari APBN, APBD I dan APBD II). Anggaran Pembangunan tersebut terdiri dari APBN sebesar Rp. 4.329.372.000,-, APBD I sebesar Rp. 158.487.000,- dan APBD II sebesar Rp. 3.705.153.000,-.

Penggunaan Anggaran Rutin Dinas Pertanian Perkebunan dan Perhutanan Kabupaten Tegal sebagaimana tertuang dalam tabel IV.6 sebagai berikut.

**Tabel IV.6**  
**Penggunaan Anggaran Rutin Dinas Tanbunhut Kabupaten Tegal**  
**Tahun 2002**

No.	Uraian	Jumlah (Rp.)
1.	Belanja Pegawai	4.344.951.000
2.	Belanja barang	47.640.000
3.	Belanja pemeliharaan	37.180.000
4.	Belanja perjalanan	13.650.000
5.	Belanja Lain-lain	16.606.000
Jumlah		4.460.027.000

*Sumber : Dinas Tanbunhut Kabupaten Tegal, 2002*

Sedangkan alokasi Anggaran Pembangunan Dinas Tanbunhut Kabupaten Tegal Tahun 2002 adalah sebagaimana tercantum dalam tabel IV.7, IV. 8, dan IV.9 sebagai berikut :

**UPT - PUSTAKA UNDIP**

**Tabel IV.7.**  
**Anggaran Pembangunan Dinas Tanbunhut Kabupaten Tegal Tahun 2002 yang Bersumber dari APBN**

No	Sub Dinas	Nama Proyek	Jumlah Dana
1	PERTANIAN	a. Pengembangan Agribisnis Tanaman Pangan dan Hortikultura Propinsi Jawa Tengah	6,639,000
		b. Pengembangan Agribisnis Tanaman Pangan dan Hortikultura Propinsi Jawa Tengah (ABT)	7,470,000
		c. Pengembangan Sarana Pertanian Tanaman Pangan Propinsi Jawa Tengah	816,000
		Jumlah 1	14,925,000
2	PERKEBUNAN	a. Pembinaan Asosiasi Petani Teh Kabupaten Tegal	1,200,000
		b. Magang Kerja Peningkatan Mutu Pucuk Teh Kabupaten Tegal	2,160,000
		c. Informasi Harga Pasar	480,000
		d. Pengembangan Kawasan Industri Masyarakat Perkebunan Propinsi Jawa Tengah (KIMBUN)	350,000
		Jumlah 2	4,190,000
3	PENYULUHAN	a. Peningkatan dan Pendapatan Petani Kecil (P4K)	4,310,257,000
		Jumlah 3	4,310,257,000
		Jumlah 1 + 2 + 3	4,329,372,000

Sumber : Dinas Tanbunhut Kabupaten Tegal, 2002

**Tabel IV.8**  
**Anggaran Pembangunan Dinas Tanbunhut Kabupaten Tegal Tahun 2002 yang Bersumber dari APBD I**

No	Sub Dinas	Nama Proyek	Jumlah Dana
1	PERTANIAN	a. Peningkatan Produksi Tanaman Hortikultura di Propinsi Jawa Tengah b. Peningkatan Perlindungan Tanaman dan Hortikultura di Propinsi Jawa Tengah c. Pengembangan Agribisnis Tanaman Pangan dan Hortikultura di Propinsi Jawa Tengah <i>Jumlah 1</i>	21,429,000 8,356,000 6,750,000 36,535,000
2	PERKEBUNAN	a. Peningkatan Produksi Perkebunan Daerah - Demploer Intensifikasi Tanaman Tebu - Kebun Bibit Desa Tebu Anggaran Biaya Tambahan b. Pengembangan Sumberdaya Sarana dan Prasarana Perkebunan Propinsi Jawa Tengah - Peningkatan Operasional Produksi Tanaman Perkebunan 1. Pengamatan, Pengendalian, Pemeriksaan Hasil Pengendalian OPT Perkebunan 2. Pengembangan Penggunaan Agensi Hayati, Pestisida Nabati dan Musuh Alami Hama Penyakit Komoditi Perkebunan 3. Penanggulangan Eksplosi Hama Penyakit Tanaman Perkebunan 4. Gerakan Massal Pengendalian Hama Kelapa - Pengembangan Pusat Pelayanan Informasi Perkebunan D37	19,127,000 98,045,000 1,335,000 525,000 540,000 1,000,000 1,380,000
		<i>JUMLAH 2</i>	121,952,000
		<i>JUMLAH 1 + 2</i>	158,487,000

*Sumber : Dinas Tanbunhut Kabupaten Tegal, 2002*

**Tabel IV.9**  
**Anggaran Pembangunan Dinas Tanbunhut Kabupaten Tegal Tahun 2002 yang Bersumber dari APBD II**

Sub Dinas	Nama Proyek	Jumlah Dana
PERTANIAN	Peningkatan produksi Pangan Melalui Perluasan Areal Tanam (PAT) Kabupaten Tegal	75,000,000
	Kaji Terap Teknologi Pemupukan Berdasarkan Unsur Hara Tanah Kabupaten Tegal	35,000,000
	Pendampingan Program Second Kennedy Round (SKR) Kabupaten Tegal	63,700,000
	Pengembangan Sentra Sayuran	76,500,000
	Pembibitan Buah-buahan	25,000,000
	Pengembangan Sentral Buah-buahan	126,000,000
	Pelatihan Agens Hayati bagi petani dan petugas	30,000,000
	Pengendalian Hama Tanaman Kabupaten Tegal	40,000,000
	<i>JUMLAH 1</i>	471,200,000
PERKEBUNAN	a. Peningkatan dan pengembangan konservasi lahan kritis perkebunan	25,000,000
	b. Pengembangan tanaman perkebunan Kabupaten Tegal	
	1. Pengembangan tanaman perkebunan	48,000,000
	2. Pengolahan kebun dinas	
	Kebun Dinas Danawari	148,232,000
	Kebun Dinas Guci	24,768,000
	3. Pembibitan tanaman perkebunan	24,000,000
	c. Peningkatan mutu intensifikasi tanaman tebu	75,000,000
	d. Kajian penerapan teknologi tanaman melati	30,000,000
	e. Pembangunan kemitraan petani perkebunan dengan pengusaha Kab. Tegal	17,000,000
PENYULUHAN	<i>JUMLAH 2</i>	392,000,000
	Bantuan penyuluhan pertanian lapangan Kab. Tegal	200,000,000
	Penin katan kegiatan koperasi Kab. Tegal	200,000,000
	Rehabilitasi Gedung Balai Penyuluhan Petani (BPP) Pangkah Kab. Tegal	150,000,000
	Demfarm komoditas pertanian orientasi export Kab. Tegal	33,000,000
	Peningkatan mutu intensifikasi padi Kab. Tegal	550,000,000
	<i>JUMLAH 3</i>	1,133,000,000
	Evaluasi peningkatan produksi bahan pangan utama melalui metode ubinan	50,000,000
BIN PROGRAM	Pendampingan program aplikasi land use data management Kab. Tegal	48,750,000
	Pembinaan peningkatan tani kecil Kab. Tegal	600,000,000
	<i>Jumlah 4</i>	698,750,000
PERHUTANAN	Rehabilitasi lahan dan konservasi tanah Kab. Tegal	791,203,000
	Pembibitan tanaman kehutanan Kab. Tegal	49,000,000
	Rehabilitasi lahan kritis obyek wisata Waduk Cacaban Kab. Tegal	80,000,000
	Pengembangan tanaman murbei dan sutra alam Kab. Tegal	90,000,000
	<i>JUMLAH 5</i>	1,010,203,000
	<i>JUMLAH TOTAL</i>	3,705,153,000



Selain itu, Dinas Pertanian Perkebunan dan Perhutanan Kabupaten Tegal telah ditargetkan untuk memberikan kontribusi terhadap Pendapatan Asli Daerah (PAD) pada tahun 2002, yaitu sebesar Rp.929.638.000,- dengan realisasi sebesar Rp. 913.178.500, dengan rincian sebagai berikut :

**Tabel IV.10**  
**Kontribusi Dinas Pertanian Perkebunan dan Perhutanan Kabupaten Tegal terhadap PAD Kabupaten Tegal Tahun 2002**

No.	Uraian	Target (Rp.)	Realisasi (Rp.)	(%)
1.	Retribusi dokumen lelang pengad. brg	0	1.595.000	
2.	Pengelolaan Balai Benih Hortikultura	27.435.000	15.548.000	
3.	Pembibitan tanaman perkebunan	26.000.000	26.750.000	
4.	Kebun bibit permanen (perhutanan)	20.090.000	22.920.000	
5.	Pengolahan lahan eks. BIPP	3.200.000	3.200.000	
6.	Pengembalian pinjaman usaha koptan	48.613.000	24.342.500	
7.	Alsintan	17.500.000	17.500.000	
8.	Sentra tanaman kacang tanah	8.000.000	7.650.000	
9.	Pembinaan penangkar produsen benih	10.000.000	2.625.000	
10	Pengembalian pinjaman P4K	199.100.000	259.368.000	
11	Pengembalian pinjaman petani perkeb	524.700.000	524.700.000	
12	Pengembalian sentra bawang putih	45.000.000	6.980.000	
<b>J U M L A H</b>		<b>929.638.000</b>	<b>913.178.500</b>	<b>98,23</b>

*Sumber : Dinas Tanbunhut Kabupaten Tegal, 2002*

## **F. Pelayanan Publik**

### **1. Penerbitan Surat Keterangan Sahnya Hasil Hutan**

Penerbitan Surat Keterangan Sahnya Hasil Hutan (SKSHH) merupakan tugas pembantuan yang dilaksanakan Dinas Tanbunhut Kabupaten Tegal yang diberikan oleh Departemen Kehutanan/Dinas Kehutanan Propinsi Jawa Tengah. Berdasarkan Keputusan Menteri Kehutanan dan Perkebunan Nomor 132/KPTS-II/2000 tanggal 22 Mei 2000 tentang Pemberlakuan Surat Keterangan Sahnya Hasil Hutan (SKSHH) sebagai Pengganti Dokumen Surat Angkutan Kayu Bulat (SAKB), Surat

Angkutan Kayu Olahan (SAKO) dan Surat Angkutan Hasil Hutan Bukan Kayu (SAHHBK), penerbitan SKSHH ditujukan sebagai upaya untuk meningkatkan pengendalian peredaran hasil hutan dan penerimaan negara. SKSHH merupakan dokumen milik Departemen Kehutanan yang berfungsi sebagai legalitas, pengangkutan, penguasaan atau pemilikan hasil hutan. Selain itu SKSHH merupakan dasar perhitungan penganan Provisi Sumber Daya Hutan (PSDH) dan atau Dana Reboisasi (DR).

Penerbitan SKSHH dilakukan secara *self assessment* oleh pejabat kehutanan yang ditunjuk. Dalam hal ini pejabat tersebut ditetapkan oleh Kepala Dinas Kehutanan Propinsi Jawa Tengah atas usul Kepala Dinas Tanbunhut Kabupaten Tegal. Pejabat penerbit SKSHH yang ditunjuk dari Kabupaten Tegal sebanyak 2 (dua) orang. Sebagai upaya optimalisasi kinerja pelayanan penerbitan SKSHH ini, pejabat yang ditunjuk berlatar belakang pendidikan Sarjana Kehutanan (IPB dan UGM) dan telah mendapat pembekalan/pelatihan teknis dan administrasi sebagai pejabat penerbit SKSHH yang diselenggarakan oleh Dinas Kehutanan Propinsi Jawa Tengah. Pejabat ini melayani kurang lebih 30 perusahaan kayu dan 18 pengrajin kayu yang ada di Kabupaten Tegal.

Adapun penerbitan SKSHH yang telah dilaksanakan di Kabupaten Tegal adalah sebagai berikut :

**Tabel IV.11**  
**Penerbitan Surat Keterangan Sahnya Hasil Hutan (SKSHH) di Kabupaten Tegal**  
**Tahun 2000 – 2002**

No.	Tahun	Jumlah Penerbitan	Rata-rata Penerbitan
1.	2000	923	77
2.	2001	4.119	343
3.	2002	4.359	363
<b>Jumlah</b>		<b>9.401</b>	<b>261</b>

*Sumber : Dinas Tanbunhut Kabupaten Tegal, 2002*

## 2. Rekomendasi Izin Alih Fungsi Lahan dari Pertanian ke Non Pertanian (Pendaratan)

Pelayanan rekomendasi izin alih fungsi lahan dari pertanian ke non pertanian Dinas Pertanian Perkebunan dan Perhutanan Kabupaten Tegal pada prinsipnya dilaksanakan berdasarkan Undang-undang Nomor 5 Tahun 1960 tentang Pokok-pokok Agraria dan Undang-undang Nomor 24 Tahun 1992 tentang Penataan Ruang. Dalam hal ini, rekomendasi tersebut dikeluarkan dengan mempertimbangkan kebijakan Pemerintah Kabupaten Tegal dalam penataan ruang, yaitu menciptakan struktur dan bentuk tata ruang wilayah dan kota-kota sesuai dengan potensi dan daya dukung fisik dan wilayah perencanaan (Bappeda Kab. Tegal, 2000).

Sesuai dengan kebijakan tersebut, maksud dari dikeluarkannya izin alih fungsi lahan ini adalah sebagai satu sarana pengendalian/pengamanan terhadap lahan pertanian sehingga fungsinya sebagai salah satu faktor produksi relatif tidak terganggu. Berkaitan dengan maksud tersebut, maka data terakhir menunjukkan bahwa pada tahun 2002 terdapat alih fungsi lahan pertanian ke non pertanian yang relatif kecil, yaitu sebesar 4,640 hektar Hal ini dapat dilihat pada tabel 12 sebagai berikut.

**Tabel IV.12**  
**Alih Fungsi Lahan dari Pertanian ke Non Pertanian Kabupaten Tegal**

No.	Kecamatan	Tahun (m2)	
		2001	2002
1	Adiwerna	1.790	20.297
2	Balapulang	6.502	7.833
3	Bojong	300	14.808
4	Bimijawa	6.980	1.242
5	Dukuhturi	3.130	5.885
6	Dukuhwaru	2.850	7.405
7	Kramat	15.380	18.716
8	Lebaksiu	33.980	1.500
9	Margasari	4.750	8.030
10	Pagerbarang	1.500	7.560
11	Pangkah	5.210	11.630
12	Slawi	11.691	14.961
13	Suradadi	-	6.522
14	Talang	3.958	22.701
15	Tarub	4.695	3.385
16	Warurejo	4.440	1.085
<b>Jumlah</b>		107.156	153.560
<b>Dalam Hektar</b>		10,716	15,356

*Sumber : Dinas Tanbunhut Kab. Tegal, 2002*

### G. Produksi

Berdasarkan data Pendapatan Regional Kabupaten Tegal 1999 diketahui bahwa Produk Domestik Regional Bruto (PDRB) Kabupaten Tegal tahun 1999 berdasarkan harga konstan tahun 1993 adalah Rp.. 869.114.690.000,-. Angka tersebut naik sebesar 2,53 persen dari tahun 1998 yang besarnya hanya 847.663.630.000,-. Sektor pertanian dalam hal ini memberikan sumbangan yang paling besar yaitu sebesar 28,22 persen dari total PDRB, kemudian sektor perdagangan sebesar 23,88 persen, dan industri pengolahan memberikan sumbangan terhadap PDRB sebesar 19,86 persen.

Dari data tersebut di atas, diketahui sektor pertanian memberikan sumbangan terbesar terhadap PDRB Kabupaten Tegal. Oleh karena itu sektor pertanian harus mendapat perhatian khusus dalam melakukan perencanaan pembangunan kabupaten Tegal agar pada tahun-tahun selanjutnya tetap dapat meningkatkan sumbangan yang besar terhadap PDRB Kabupaten Tegal.

Besarnya sumbangan sektor pertanian terhadap PDRB Kabupaten Tegal tersebut tidak bisa dilepaskan dari besarnya produksi sektor pertanian sebagaimana tertuang dalam tabel 13 dan 14 sebagai berikut :

**Tabel IV.13**  
**Produksi Perkebunan (kuintal) Kabupaten Tegal**

Tahun	Kelapa	Kapuk	Kapas	Kopi	Cengkeh
1997	6734,820	335,863	26,804	9,140	10,035
1998	6753,725	319,070	76,008	9,683	64,983
1999	1358,675	131,225	40,290	7,845	66,200
2000	1490,244	399,632	22,591	29,759	60,063
2001	7014,896	395,347	23,217	6,645	77,639
Rata-rata :	4670,472	316,227	37,782	12,614	55,784

*Sumber : Dinas Tanbunhut Kab. Tegal, 2002*

**Tabel IV.14**  
**Rata-rata Produksi (dalam kuintal) Pertanian Tanaman Pangan Kabupaten Tegal Tahun 1998 - 2002**

No	Kecamatan	Padi	Jagung	Kedelai	Ubi kayu	Kacang Tanah	Ubi jalar	Kacang Hijau	Bawang Merah	Cabe	Kacang Panjang	Ketimun	Buncis	Bawang Putih	Bawang Daun	Kentang	Kubis	Sawi	Wortel	Tomat
1	Kranat	20,451	54	28	70	5	-	14	11,858	613	697	228	0	0	273	0	0	32	0	0
2	Surodadi	26,440	137	77	-	5	9	-	2,230	322	270	345	0	0	0	0	0	0	0	0
3	Warurejo	29,853	262	105	-	16	-	53	14514	1,839	488	1,805	0	0	0	0	0	0	0	0
4	Adiwerna	6,547	751	260	2,891	105	1,034	24	29,000	3,109	3,931	1,169	0	0	0	0	0	0	0	0
5	Talang	7,554	166	17	1,015	53	439	117	2,479	348	327	185	0	0	0	0	0	0	0	0
6	Tanub	10,735	2,256	71	1,448	122	1,169	103	3,594	41	376	226	0	0	0	0	0	0	0	0
7	Dukuhuri	4,136	89	33	368	25	277	21	98,811	3,458	500	735	0	0	0	0	0	0	0	0
8	Slawi	4,504	301	72	476	8	58	6	0	-	-	-	0	0	0	0	0	0	0	0
9	Dukuhwaru	18,200	1,607	338	17	64	18	16	3,657	361	69	84	0	0	0	0	0	0	0	0
10	Lebaksiu	24,338	4,036	216	47	22	36	11	8	39	60	15	0	0	0	0	0	0	0	37
11	Pangkajene	6,342	5,043	136	8,188	289	2,102	116	0	81	247	236	0	0	0	0	0	0	0	0
12	Kd.banteng	9,548	2,412	18	678	21	6	25	176	25	337	717	0	0	0	0	0	0	0	286
13	Jatinegara	14,841	3,220	-	3,845	43	312	26	0	44	203	186	0	0	0	0	0	0	0	70
14	Balapulang	29,375	2,011	-	4,229	-	-	3	0	-	-	-	0	0	0	0	0	0	0	0
15	Pagerbarang	28,497	2,851	285	529	21	13	2	3,569	202	10	4	0	0	0	0	0	0	0	0
16	Margasari	34,027	7,308	44	407	108	-	-	2,354	551	-	-	0	6	0	0	0	0	0	0
17	Bumijawa	21,455	6,820	0	1,272	37	709	-	1,193	1,109	1,357	-	4,580	5,597	19,274	15,037	18,527	10,975	9,586	1,357
18	Bojong	15,390	7,233	2	410	20	156	-	1,119	671	134	-	2,233	11,706	2,026	1,908	3,614	259	8,540	2,267
	Jumlah	312,233	46,557	1,702	25,890	964	6,338	537	174,562	12,813	9,006	5,935	6,813	17,309	21,573	16,945	22,141	11,266	18,126	4,017

Sumber : Dinas Tanbunhut Kab. Tegal, 2002

## BAB V

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### A. Deskripsi Variabel Penelitian

##### 1. Variabel Kinerja

Variabel kinerja organisasi memiliki indikator atau sub variabel yaitu : akuntabilitas, responsibilitas, dan responsivitas.

Untuk menentukan tinggi rendahnya tingkat kinerja organisasi telah terkupas dari jawaban responden sebagaimana disebutkan dalam pertanyaan nomor 1 – 28 (P.1 – P.28). Dalam penelitian kuesioner yang digunakan dengan pilihan jawaban yang mempunyai bobot berjenjang yang diberi skor 1 sampai dengan 4 untuk setiap pertanyaan/item.

Untuk melihat kinerja organisasi publik dapat dilihat dari jawaban angket penelitian yang telah diolah dalam tabulasi sebagaimana tertuang dalam tabel berikut.

**Tabel V.1**  
**Pelaksanaan penyusunan program melalui penjangkaran aspirasi masyarakat**

NO	ALTERNATIF JAWABAN	FREK	%
1	Tidak pernah	2	4.8
2	Kadang-kadang	8	19.0
3	Sering	20	47.6
4	Selalu	12	28.6
	Total	42	100.0

*Sumber : Jawaban responden dari pertanyaan no. 1*

Tabel diatas memperlihatkan sebanyak 42 respomden untuk pelaksanaan penyusunan program melalui penjangingan aspirasi masyarakat menyatakan sering sebanyak 20 orang pegawai atau 47,6 %, yang menyatakan selalu sebanyak 12 orang pegawai atau 28,6 %, yang menyatakan kadang-kadang 8 orang pegawai atau 19 %, sedangkan 2 orang pegawai atau 4,8 % menyatakan tidak pernah

Fenomena ini menggambarkan bahwa responden pada umumnya melaksanakan penyusunan program melalui penjangingan aspirasi masyarakat.

Tingkat kesesuaian program-program yang disusun dengan kebutuhan masyarakat dapat dilihat dalam Tabel berikut ini.

**Tabel V.2**  
**Kesesuaian program-program dengan kebutuhan masyarakat**

NO	ALTERNATIF JAWABAN	FREK	%
1	Tidak pernah sesuai	0	0.0
2	Kurang sesuai	5	11.9
3	Cukup sesuai	25	59.5
4	Sesuai	12	28.6
	Total	42	100.0

*Sumber : Jawaban responden dari pertanyaan no. 2*

Tabel diatas memperlihatkan sebanyak 42 respomden untuk kesesuaian penyusunan program-program dengan kebutuhan masyarakat menyatakan cukup sesuai sebanyak 25 orang pegawai atau 59,5 %, yang menyatakan sesuai sebanyak 12 orang pegawai atau 28,6 %, sedangkan 5 orang pegawai atau 11,9 % menyatakan kurang sesuai

Fenomena ini menggambarkan bahwa responden pada umumnya melaksanakan penyusunan program dengan menyesuaikan kebutuhan masyarakat.



Frekuensi pengaduan masyarakat setelah program direalisasikan dapat dilihat dalam Tabel berikut ini.

**Tabel V.3**  
**Frekuensi pengaduan setelah program direalisasikan**

NO	ALTERNATIF JAWABAN	FREK	%
1	Sering	0	0.0
2	Cukup sering	4	9.5
3	Kadang-kadang	29	69.0
4	Tidak pernah	9	21.4
	Total	42	100.0

*Sumber : Jawaban responden dari pertanyaan no. 3*

Tabel diatas memperlihatkan sebanyak 42 responden untuk frekuensi pengaduan setelah program direalisasikan menyatakan kadang-kadang sebanyak 29 orang pegawai atau 69 %, yang menyatakan tidak pernah sebanyak 9 orang pegawai atau 21,4 %, sedangkan 4 orang pegawai atau 9,5 % menyatakan cukup sering menerima pengaduan.

Fenomena ini menggambarkan bahwa responden pada umumnya mendapatkan pengaduan setelah program direalisasikan.

Intensitas dinas dalam mengadakan penyuluhan terhadap masyarakat dapat dilihat dalam Tabel berikut ini.

**Tabel V.4**  
**Intensitas Dinas dalam mengadakan penyuluhan terhadap masyarakat**

NO	ALTERNATIF JAWABAN	FREK	%
1	Tidak pernah	0	0.0
2	Jarang	3	7.1
3	Cukup sering	18	42.9
4	Sering	21	50.0
	Total	42	100.0

*Sumber : Jawaban responden dari pertanyaan no. 4*

Tabel diatas memperlihatkan sebanyak 42 responden untuk intensitas dinas dalam mengadakan penyuluhan terhadap masyarakat menyatakan sering sebanyak 21 orang pegawai atau 50 %, yang menyatakan cukup sering sebanyak 18 orang pegawai atau 42,9 %, sedangkan 3 orang pegawai atau 7,1 % menyatakan jarang mengadakan penyuluhan terhadap masyarakat.

Fenomena ini menggambarkan bahwa responden pada umumnya mengatakan bahwa aparat Dinas Tanbunhut cukup sering mengadakan penyuluhan terhadap masyarakat. Hal ini dapat dilakukan, karena dari 18 kecamatan yang ada di Kabupaten Tegal dapat dijangkau oleh aparat Dinas Tanbunhut pada umumnya dan 142 orang penyuluh (112 orang Penyuluh Pertanian dan 30 orang Penyuluh Perhutanan) pada khususnya. Sehingga aktivitas penyuluhan ini relatif dapat menyentuh kelompok-kelompok tani yang ada dalam setiap minggunya. Tingkat keefektifan penyuluhan dalam peningkatan prakarsa dan kepedulian masyarakat dapat dilihat dalam Tabel berikut ini.

**Tabel V.5**  
**Tingkat keefektifan penyuluhan dalam**  
**peningkatan prakarsa dan kepedulian masyarakat**

NO	ALTERNATIF JAWABAN	FREK	%
1	Tidak efektif	0	0.0
2	Kurang efektif	9	21.4
3	Cukup efektif	17	40.5
4	Efektif	16	38.1
	Total	42	100.0

*Sumber : Jawaban responden dari pertanyaan no. 5*

Tabel tersebut memperlihatkan sebanyak 42 responden untuk tingkat keefektifan penyuluhan dalam peningkatan prakarsa dan kepedulian masyarakat menyatakan cukup efektif sebanyak 17 orang pegawai atau 40,5 %, yang

menyatakan efektif sebanyak 16 orang pegawai atau 38,1 %, sedangkan 9 orang pegawai atau 21,4 % menyatakan kurang efektif diadakannya penyuluhan dalam meningkatkan prakarsa dan kepedulian masyarakat. Efektifitas penyuluhan ini dapat dilihat dari seluruh kelompok tani yang ada (381 kelompok) 50% - 75%-nya merupakan kelompok tani yang aktif dalam melakukan aktivitasnya (tabel V.25). Hal ini menunjukkan adanya kesadaran/kemauan untuk maju. Sedangkan kesadaran/kemauan untuk maju inilah yang menjadi sasaran utama dan pertama dari pembinaan/penyuluhan terhadap petani.

Fenomena ini menggambarkan bahwa responden pada umumnya merasakan keefektifan penyuluhan dalam meningkatkan prakarsa dan kepedulian masyarakat.

Untuk melihat intensitas rehabilitasi kerusakan sumber daya alam dan lingkungan hidup setiap tahunnya dapat dilihat dalam tabel berikut ini.

**Tabel V.6**  
**Intensitas rehabilitasi kerusakan sumberdaya alam**  
**dan lingkungan hidup setiap tahunnya**

NO	ALTERNATIF JAWABAN	FREK	%
1	Tidak pernah	3	7.1
2	Kadang-kadang	14	33.3
3	Sering	18	42.9
4	Selalu	7	16.7
	Total	42	100.0

*Sumber : Jawaban responden dari pertanyaan no. 6*

Tabel diatas memperlihatkan sebanyak 42 responden untuk intensitas rehabilitasi kerusakan sumber daya alam dan lingkungan hidup setiap tahunnya menyatakan sering sebanyak 18 orang pegawai atau 42,9 %, yang menyatakan kadang-kadang sebanyak 14 orang pegawai atau 33,3 %, yang menyatakan selalu

sebanyak 7 orang atau 16,7 % sedangkan 3 orang pegawai atau 7,1 % menyatakan tidak pernah melakukan rehabilitasi kerusakan sumber daya alam dan lingkungan hidup setiap tahunnya.

Fenomena ini menggambarkan bahwa responden pada umumnya mengadakan rehabilitasi kerusakan sumber daya alam dan lingkungan hidup setiap tahunnya

Tingkat efektifitas rehabilitasi kerusakan sumber daya alam dan lingkungan dapat dilihat dalam tabel berikut ini.

**Tabel V.7**  
**Tingkat efektifitas rehabilitasi kerusakan sumberdaya alam dan lingkungan dalam setiap tahunnya**

NO	ALTERNATIF JAWABAN	FREK	%
1	Tidak efektif	1	2.4
2	Kurang efektif	13	31.0
3	Cukup efektif	20	47.6
4	Efektif	8	19.0
	Total	42	100.0

**Sumber : Jawaban responden dari pertanyaan no. 7**

Tabel diatas memperlihatkan sebanyak 42 respomden untuk tingkat efektifitas rehabilitasi kerusakan sumber daya alam dan lingkungan menyatakan cukup efektif sebanyak 20 orang pegawai atau 47,6 %, yang menyatakan kurang efektif sebanyak 13 orang pegawai atau 31 %, yang menyatakan efektif sebanyak 8 orang atau 19 % sedangkan 1 orang pegawai atau 2,4 % menyatakan tidak efektif rehabilitasi kerusakan sumber daya alam dan lingkungan hidup setiap tahunnya.

Fenomena ini menggambarkan bahwa responden pada umumnya menyatakan efektif rehabilitasi yang dilakukan terhadap kerusakan sumber daya alam dan lingkungan hidup setiap tahunnya

Adapun kesadaran masyarakat dalam upaya rehabilitasi kerusakan sumber daya alam dan lingkungan dapat dilihat dalam tabel berikut ini.

**Tabel V.8**  
**Kesadaran masyarakat dalam upaya rehabilitasi**  
**kerusakan sumberdaya alam dan lingkungan hidup**

NO	ALTERNATIF JAWABAN	FREK	%
1	Tidak sadar	0	0.0
2	Kurang sadar	30	71.4
3	Cukup sadar	10	23.8
4	Sangat sadar	2	4.8
	Total	42	100.0

*Sumber : Jawaban responden dari pertanyaan no. 8*

Tabel tersebut memperlihatkan sebanyak 42 responden untuk kesadaran masyarakat dalam upaya rehabilitasi kerusakan sumber daya alam dan lingkungan menyatakan kurang sadar sebanyak 30 orang pegawai atau 71,4 %, yang menyatakan cukup sadar sebanyak 10 orang pegawai atau 23,8 %, sedangkan 2 orang pegawai atau 4,8 % menyatakan masyarakat sangat sadar dalam upaya rehabilitasi kerusakan sumber daya alam dan lingkungan.

Fenomena ini menggambarkan bahwa responden pada umumnya merasakan tingkat kesadaran masyarakat yang masih rendah dalam upaya rehabilitasi sumber daya alam dan lingkungan.

Untuk melihat kesesuaian rehabilitasi kerusakan dengan kondisi fisik dan sosial ekonomi serta aspirasi masyarakat dapat dilihat dalam tabel berikut ini.

**Tabel V.9**  
**Kesesuaian rehabilitasi kerusakan dengan kondisi fisik**  
**dan sosial ekonomi serta aspirasi masyarakat**

NO	ALTERNATIF JAWABAN	FREK	%
1	Tidak sesuai	0	0.0
2	Kurang sesuai	10	23.8
3	Cukup sesuai	23	54.8
4	Sesuai	9	21.4
	Total	42	100.0

*Sumber : Jawaban responden dari pertanyaan no. 9*

Tabel diatas memperlihatkan sebanyak 42 respomden untuk tingkat kesesuaian rehabilitasi kerusakan dengan kondisi fisik dan sosial ekonomi serta aspirasi masyarakat menyatakan cukup sesuai sebanyak 23 orang pegawai atau 54,8 %, yang menyatakan kurang sesuai sebanyak 10 orang pegawai atau 23,8 % sedangkan 9 orang pegawai atau 21,4 % menyatakan sesuai antara rehabilitasi kerusakan dengan kondisi fisik dan sosial ekonomi serta aspirasi masyarakat.

Fenomena ini menggambarkan bahwa responden pada umumnya menyatakan rehabilitasi kerusakan sesuai dengan kondisi fisik dan sosial ekonomi serta aspirasi masyarakatnya.

Frekuensi kegiatan sosialisasi setiap penerapan peraturan perundang-undangan dapat dilihat dalam tabel berikut ini.

**Tabel V.10**  
**Kegiatan sosialisasi setiap penerapan peraturan perundang-undangan**

NO	ALTERNATIF JAWABAN	FREK	%
1	Tidak pernah	2	4.8
2	Kadang-kadang	9	21.4
3	Sering	9	21.4
4	Selalu	22	52.4
	Total	42	100.0

*Sumber : Jawaban responden dari pertanyaan no. 10*

Tabel diatas memperlihatkan sebanyak 42 responden untuk frekuensi kegiatan sosialisasi setiap penerapan peraturan perundang-undangan menyatakan selalu sebanyak 22 orang pegawai atau 52,4 %, yang menyatakan sering sebanyak 9 orang pegawai atau 21,4 %, yang menyatakan kadang-kadang sebanyak 9 orang pegawai atau 21,4 % sedangkan 2 orang pegawai atau 4,8 % menyatakan tidak pernah mengadakan sosialisasi setiap penerapan peraturan perundang-undangan.

Fenomena ini menggambarkan bahwa responden pada umumnya menyatakan bahwa Dinas Tanbunhut Kabupaten Tegal selalu mengadakan sosialisasi setiap penerapan peraturan perundang-undangan. Sosialisasi peraturan perundang-undangan ini dapat dilakukan dengan intensias yang tinggi (selalu), karena Dinas Tanbunhut Kabupaten Tegal mempunyai perangkat (struktur organosasi dan SDM) yang memadai baik ditinjau dari segi kualitas maupun kuantitas (Tabel IV.2 dan IV.3). Dengan kondisi yang demikian maka tugas pokok dan fungsinya (termasuk dalam hal sosialisasi peraturan perundang-undangan) dapat dilaksanakan dengan baik.

Adapun tingkat pemahaman petani terhadap peraturan perundang-undangan dapat dilihat dalam tabel berikut ini.

**Tabel V.11**  
**Tingkat pemahaman petani terhadap peraturan perundang-undangan**

NO	ALTERNATIF JAWABAN	FREK	%
1	Tidak memahami	1	2.4
2	Kurang memahami	25	59.5
3	Cukup memahami	11	26.2
4	Memahami	5	11.9
	Total	42	100.0

*Sumber : Jawaban responden dari pertanyaan no. 11*

Tabel diatas memperlihatkan sebanyak 42 responden untuk tingkat pemahaman petani terhadap peraturan perundang-undangan menyatakan kurang memahami sebanyak 25 orang pegawai atau 59,5 %, yang menyatakan cukup memahami sebanyak 11 orang pegawai atau 26,2 %, yang menyatakan memahami sebanyak 5 orang pegawai atau 11,9 % sedangkan 1 orang pegawai atau 2,4 % menyatakan bahwa petani tidak memahami peraturan perundang-undangan yang ada.

Fenomena ini menggambarkan bahwa responden pada umumnya menyatakan tingkat pemahaman petani terhadap peraturan perundang-undangan masih rendah. Hal ini dapat terjadi karena tingkat pendidikan para petani pada umumnya masih rendah, yang mana dari 1.379.180 jiwa penduduk Kabupaten Tegal, 34,8% bermata pencaharian sebagai petani. Dan lebih dari 80% dari petani tersebut berpendidikan SLTP kebawah (BPS Kab. Tegal, 2001).

Sedangkan frekuensi petani dalam melanggar peraturan perundang-undangan dapat dilihat dalam tabel berikut ini.

**Tabel V.12**  
**Frekuensi petani dalam melanggar peraturan perundang-undangan**

NO	ALTERNATIF JAWABAN	FREK	%
1	Sering	5	11.9
2	Cukup sering	9	21.4
3	Kadang-kadang	24	57.1
4	Tidak pernah	4	9.5
	Total	42	100.0

*Sumber : Jawaban responden dari pertanyaan no. 12*

Tabel diatas memperlihatkan sebanyak 42 responden untuk frekuensi petani dalam melanggar peraturan perundang-undangan menyatakan kadang-



kadang melanggar sebanyak 24 orang pegawai atau 57,1 %, yang menyatakan cukup sering sebanyak 9 orang pegawai atau 21,4 %, yang menyatakan sering melanggar sebanyak 5 orang pegawai atau 11,9 % sedangkan 4 orang pegawai atau 9,5 % menyatakan tidak pernah melanggar peraturan perundang-undangan yang ada.

Fenomena ini menggambarkan bahwa responden pada umumnya menyatakan frekuensi pelanggaran petani terhadap peraturan perundang-undangan cukup tinggi.

Adapun sanksi terhadap pelanggaran peraturan perundang-undangan dapat dilihat dalam tabel berikut ini.

**Tabel V.13**  
**Adanya sanksi terhadap pelanggaran peraturan perundang-undangan**

NO	ALTERNATIF JAWABAN	FREK	%
1	Tidak pernah	21	50.0
2	Kadang-kadang	18	42.9
3	Sering	1	2.4
4	Selalu	2	4.8
	Total	42	100.0

*Sumber : Jawaban responden dari pertanyaan no. 13*

Tabel tersebut memperlihatkan sebanyak 42 responden untuk sanksi terhadap pelanggaran peraturan perundang-undangan menyatakan tidak pernah ada sanksi sebanyak 21 orang pegawai atau 50%, yang menyatakan kadang-kadang sebanyak 18 orang pegawai atau 42,9 %, yang menyatakan selalu ada sanksi sebanyak 2 orang pegawai atau 4,8 % sedangkan 1 orang pegawai atau 2,4 % menyatakan sering ada sanksi terhadap pelanggaran peraturan perundang-undangan yang ada.

Fenomena ini menggambarkan bahwa responden pada umumnya menyatakan sanksi terhadap pelanggaran peraturan perundang-undangan masih sangat kurang sehingga sering terjadi pelanggaran.

Keefektifan penegakan hukum terhadap pelanggaran peraturan perundang-undangan dapat dilihat dalam tabel berikut ini.

**Tabel V.14**  
**Keefektifan penegakan hukum terhadap**  
**pelanggaran peraturan perundang-undangan**

NO	ALTERNATIF JAWABAN	FREK	%
1	Tidak efektif	8	19.0
2	Kurang efektif	19	45.2
3	Cukup efektif	12	28.6
4	Efektif	3	7.1
	Total	42	100.0

*Sumber : Jawaban responden dari pertanyaan no. 14*

Tabel diatas memperlihatkan sebanyak 42 responden untuk keefektifan penegakan hukum terhadap pelanggaran peraturan perundang-undangan menyatakan kurang efektif sebanyak 19 orang pegawai atau 45,2%, yang menyatakan cukup efektif sebanyak 12 orang pegawai atau 28,6 %, yang menyatakan tidak efektif sebanyak 8 orang pegawai atau 19 % sedangkan 3 orang pegawai atau 7,1 % menyatakan efektif penegakan hukum terhadap pelanggaran peraturan perundang-undangan yang ada.

Fenomena ini menggambarkan bahwa responden pada umumnya menyatakan penegakan hukum terhadap pelanggaran peraturan perundang-undangan masih belum efektif.

Persentase pencapaian realisasi terhadap target dapat dilihat dalam tabel berikut ini.

**Tabel V.15**  
**Persentase pencapaian realisasi terhadap target**

NO	ALTERNATIF JAWABAN	FREK	%
1	Kurang dari 60%	7	16.7
2	60% - 70 %	10	23.8
3	70%- 80%	23	54.8
4	Lebih dari 90 %	2	4.8
	<b>Total</b>	<b>42</b>	<b>100.0</b>

*Sumber : Jawaban responden dari pertanyaan no. 15*

Tabel diatas memperlihatkan sebanyak 42 responden untuk persentase pencapaian realisasi terhadap target menyatakan mencapai antara 70 – 80 % sebanyak 23 orang pegawai atau 54,8%, yang mencapai antara 60-70 % sebanyak 10 orang pegawai atau 23,8 %, yang mencapai kurang dari 60 \$ sebanyak 7 orang pegawai atau 16,7 % sedangkan 2 orang pegawai atau 4,8 % mencapai lebih dari 90 % terhadap target yang telah ditetapkan.

Fenomena ini menggambarkan bahwa responden pada umumnya dapat mencapai lebih dari 50 % dari target yang telah ditetapkan.

Frekuensi penyimpangan pelaksanaan terhadap rencana dapat dilihat dalam tabel berikut ini.

**Tabel V.16**  
**Frekuensi penyimpangan pelaksanaan terhadap rencana**

NO	ALTERNATIF JAWABAN	FREK	%
1	Selalu	0	0.0
2	Sering	0	0.0
3	Kadang-kadang	22	52.4
4	Tidak ada	20	47.6
	<b>Total</b>	<b>42</b>	<b>100.0</b>

*Sumber : Jawaban responden dari pertanyaan no. 16*

Tabel tersebut memperlihatkan sebanyak 42 responden untuk frekuensi penyimpangan pelaksanaan terhadap rencana menyatakan kadang-ladang sebanyak 22 orang pegawai atau 52,4 % sedangkan yang menyatakan tidak ada sebanyak 20 orang pegawai atau 47,6 %.

Fenomena ini menggambarkan bahwa masih terdapat adanya penyimpangan dalam pelaksanaan dari rencana semula walaupun dengan frekuensi yang rendah.

Kesesuaian visi dengan dinamika perubahan masyarakat dapat dilihat dalam tabel berikut ini.

**Tabel V.17**  
**Kesesuaian visi dengan dinamika perubahan masyarakat**

NO	ALTERNATIF JAWABAN	FREK	%
1	Tidak sesuai	0	0.0
2	Kurang sesuai	6	14.3
3	Cukup sesuai	25	59.5
4	Sesuai	11	26.2
	Total	42	100.0

*Sumber : Jawaban responden dari pertanyaan no. 17*

Tabel diatas memperlihatkan sebanyak 42 responden untuk kesesuaian visi dengan dinamika perubahan masyarakat menyatakan cukup sesuai sebanyak 25 orang pegawai atau 59,5 %, yang menyatakan sesuai sebanyak 11 orang pegawai atau 26,2 % sedangkan 6 orang pegawai atau 14,3 % menyatakan kurang sesuai antara visi dengan dunamika perubahan masyarakat.

Fenomena ini menggambarkan bahwa responden pada umumnya menyatakan visi yang ada masih cukup sesuai dengan dinamika masyarakat.

Adapun kesesuaian program kegiatan dengan upaya untuk mengantisipasi dinamika perubahan dapat dilihat dalam tabel berikut ini.

**Tabel V.18**  
**Kesesuaian program kegiatan dengan upaya untuk mengantisipasi dinamika perubahan**

NO	ALTERNATIF JAWABAN	FREK	%
1	Tidak sesuai	0	0.0
2	Kurang sesuai	1	2.4
3	Cukup sesuai	28	66.7
4	Sesuai	13	31.0
	Total	42	100.0

*Sumber : Jawaban responden dari pertanyaan no. 18*

Tabel diatas memperlihatkan sebanyak 42 responden untuk kesesuaian program kegiatan dengan upaya untuk mengantisipasi dinamika perubahan menyatakan cukup sesuai sebanyak 28 orang pegawai atau 66,7 %, yang menyatakan sesuai sebanyak 13 orang pegawai atau 31 % sedangkan 1 orang pegawai atau 2,4 % menyatakan kurang sesuai antara program kegiatan dengan upaya untuk mengantisipasi dinamika perubahan.

Fenomena ini menggambarkan bahwa responden pada umumnya menyatakan program kegiatan masih cukup sesuai dengan upaya untuk mengantisipasi dinamika perubahan

Kejelasan program dalam memuat strategi yang akan diambil dalam mengatasi perubahan masyarakat dapat dilihat dalam tabel berikut ini.

**Tabel V.19**  
**Kejelasan program dalam memuat strategi yang**  
**akan diambil dalam mengatasi perubahan masyarakat**

NO	ALTERNATIF JAWABAN	FREK	%
1	Tidak jelas	0	0.0
2	Kurang jelas	6	14.3
3	Cukup jelas	27	64.3
4	Jelas	9	21.4
	<b>Total</b>	<b>42</b>	<b>100.0</b>

*Sumber : Jawaban responden dari pertanyaan no. 19*

Tabel tersebut memperlihatkan sebanyak 42 responden untuk kejelasan program dalam memuat strategi yang akan diambil dalam mengatasi perubahan masyarakat menyatakan cukup jelas sebanyak 27 orang pegawai atau 64,3 %, yang menyatakan jelas sebanyak 9 orang pegawai atau 21,4 % sedangkan 6 orang pegawai atau 14,3 % menyatakan kurang jelas program dalam memuat strategi yang akan diambil dalam mengatasi perubahan masyarakat.

Fenomena ini menggambarkan bahwa responden pada umumnya menyatakan program dalam memuat strategi yang akan diambil dalam mengatasi perubahan masyarakat sudah cukup jelas

Seberapa besar intensitas komunikasi Dinas dengan masyarakat dapat dilihat dalam tabel berikut ini.

**Tabel V.20**  
**Intensitas komunikasi Dinas dengan masyarakat**

NO	ALTERNATIF JAWABAN	FREK	%
1	Tidak pernah	0	0.0
2	Kadang-kadang	4	9.5
3	Sering	19	45.2
4	Rutin	19	45.2
	<b>Total</b>	<b>42</b>	<b>100.0</b>

*Sumber : Jawaban responden dari pertanyaan no. 20*

Tabel tersebut memperlihatkan sebanyak 42 responden untuk intensitas komunikasi Dinas dengan masyarakat menyatakan sering dan rutin masing-masing sebanyak 19 orang pegawai atau 45,2 % sedangkan 4 orang pegawai atau 9,5 % menyatakan kadang-kadang melakukan komunikasi secara dinas dengan masyarakat.

Fenomena ini menggambarkan bahwa responden pada umumnya melakukan komunikasi secara dinas dengan masyarakat.

Keterbukaan masyarakat dalam menyampaikan keluhan terhadap dinas dapat dilihat dalam tabel berikut ini.

**Tabel V.21**  
**Keterbukaan masyarakat dalam menyampaikan keluhan terhadap dinas**

NO	ALTERNATIF JAWABAN	FREK	%
1	Tidak terbuka	0	0.0
2	Kurang terbuka	2	4.8
3	Cukup terbuka	25	59.5
4	Terbuka	15	35.7
	Total	42	100.0

*Sumber : Jawaban responden dari pertanyaan no. 21*

Tabel di atas memperlihatkan sebanyak 42 responden untuk keterbukaan masyarakat dalam menyampaikan keluhan terhadap dinas menyatakan cukup terbuka sebanyak 25 orang pegawai atau 59,5 %, yang menyatakan terbuka sebanyak 15 orang pegawai atau 35,7 % sedangkan 2 orang pegawai atau 4,8 % menyatakan masyarakat kurang terbuka dalam menyampaikan keluhan terhadap dinas.

Fenomena ini menggambarkan bahwa responden pada umumnya menyatakan masyarakat sudah cukup terbuka dalam menyampaikan keluhan yang dialami terhadap dinas.

Ketersediaan media untuk menyalurkan keluhan masyarakat dapat dilihat dalam tabel berikut ini.

**Tabel V.22**  
**Media untuk menyalurkan keluhan masyarakat**

NO	ALTERNATIF JAWABAN	FREK	%
1	Tidak ada	1	2.4
2	Sedikit	17	40.5
3	Cukup banyak	18	42.9
4	Banyak	6	14.3
	Total	42	100.0

*Sumber : Jawaban responden dari pertanyaan no. 22*

Tabel di atas memperlihatkan sebanyak 42 responden untuk ketersediaan media untuk menyalurkan keluhan masyarakat menyatakan cukup banyak sebanyak 18 orang pegawai atau 42,9 %, yang menyatakan sedikit sebanyak 17 orang pegawai atau 40,5 %, yang menyatakan banyak sebanyak 6 orang pegawai atau 14,3 % sedangkan 1 orang pegawai atau 2,4 % menyatakan tidak ada media untuk menyalurkan keluhan masyarakat.

Fenomena ini menggambarkan bahwa responden pada umumnya menyatakan sudah tersedia media untuk menyalurkan keluhan masyarakat

Adapun efektivitas media dalam menyampaikan keluhan masyarakat dapat dilihat dalam tabel berikut ini.



**Tabel V.23**  
**Efektivitas media dalam menyampaikan keluhan masyarakat**

NO	ALTERNATIF JAWABAN	FREK	%
1	Tidak efektif	3	7.1
2	Kurang efektif	13	31.0
3	Cukup efektif	21	50.0
4	Efektif	5	11.9
	Total	42	100.0

*Sumber : Jawaban responden dari pertanyaan no. 23*

Tabel tersebut memperlihatkan sebanyak 42 responden untuk efektivitas media dalam menyampaikan keluhan masyarakat menyatakan cukup efektif sebanyak 21 orang pegawai atau 50 %, yang menyatakan kurang efektif sebanyak 13 orang pegawai atau 31 %, yang menyatakan efektif sebanyak 5 orang pegawai atau 11,9 % sedangkan 3 orang pegawai atau 7,1 % menyatakan media yang ada tidak efektif dalam menyampaikan keluhan masyarakat.

Fenomena ini menggambarkan responden pada umumnya menyatakan bahwa media yang ada sudah cukup efektif dalam menyampaikan keluhan masyarakat

Intensitas pembinaan kelompok tani dapat dilihat dalam tabel berikut ini.

**Tabel V.24**  
**Intensitas pembinaan kelompok tani**

NO	ALTERNATIF JAWABAN	FREK	%
1	Tidak ada	0	0.0
2	Kadang-kadang	2	4.8
3	Sering	18	42.9
4	Rutin	22	52.4
	Total	42	100.0

*Sumber : Jawaban responden dari pertanyaan no. 24*

Tabel di atas memperlihatkan sebanyak 42 responden untuk intensitas pembinaan kelompok tani menyatakan rutin sebanyak 22 orang pegawai atau 52,4 %, yang menyatakan sering sebanyak 18 orang pegawai atau 42,9 % sedangkan 2 orang pegawai atau 4,8 % menyatakan kadang-kadang melakukan pembinaan terhadap kelompok tani.

Fenomena ini menggambarkan bahwa responden pada umumnya sudah melakukan pembinaan terhadap kelompok tani.

Adapun persentase kelompok tani yang aktif dapat dilihat dalam tabel berikut ini.

**Tabel V.25**  
**Persentase kelompok tani yang aktif**

NO	ALTERNATIF JAWABAN	FREK	%
1	Kurang dari 25%	2	4.8
2	25% - 50 %	18	42.9
3	50% - 75 %	20	47.6
4	Lebih dari 75%	2	4.8
	Total	42	100.0

*Sumber : Jawaban responden dari pertanyaan no. 25*

Tabel di atas memperlihatkan sebanyak 42 responden untuk persentase kelompok tani yang aktif menyatakan sejumlah 50 – 75 % sebanyak 20 orang pegawai atau 47,6 %, sejumlah 25 – 50 % sebanyak 18 orang pegawai atau 42,9 % sedangkan masing-masing 2 orang pegawai atau 4,8 % menyatakan sejumlah kurang dari 25 % dan lebih dari 75 % persentase kelompok tani yang aktif.

Fenomena ini menggambarkan bahwa responden pada umumnya menyatakan lebih dari 25 % kelompok tani merupakan kelompok tani yang aktif.

Adapun frekuensi keterlibatan pihak ketiga dalam pembinaan petani dapat dilihat dalam tabel berikut ini.

**Tabel V.26**  
**Frekuensi keterlibatan pihak ketiga dalam pembinaan petani**

NO	ALTERNATIF JAWABAN	FREK	%
1	Tidak pernah	3	7.1
2	Kadang-kadang	21	50.0
3	Cukup sering	12	28.6
4	Sering	6	14.3
	<b>Total</b>	<b>42</b>	<b>100.0</b>

*Sumber : Jawaban responden dari pertanyaan no. 26*

Tabel di atas memperlihatkan sebanyak 42 responden untuk frekuensi keterlibatan pihak ketiga dalam pembinaan petani menyatakan kadang-kadang sebanyak 21 orang pegawai atau 50 %, yang menyatakan cukup sering sebanyak 12 orang pegawai atau 28,6 %, yang menyatakan sering sebanyak 6 orang pegawai atau 14,3 % sedangkan 3 orang pegawai atau 7,1 % menyatakan tidak pernah ada keterlibatan pihak ketiga dalam pembinaan petani.

Fenomena ini menggambarkan bahwa responden pada umumnya sudah melihat adanya keterlibatan pihak ketiga dalam pembinaan petani.

Adapun manfaat yang dirasakan petani atas keterlibatan pihak ketiga dapat dilihat dalam tabel berikut ini.

**Tabel V.27**  
**Adanya manfaat yang dirasakan petani atas keterlibatan pihak ketiga**

NO	ALTERNATIF JAWABAN	FREK	%
1	Tidak merasakan	3	7.1
2	Kurang/ belum merasakan	15	35.7
3	Cukup merasakan	22	52.4
4	Sangat merasakan	2	4.8
	<b>Total</b>	<b>42</b>	<b>100.0</b>

*Sumber : Jawaban responden dari pertanyaan no. 27*

Tabel di atas memperlihatkan sebanyak 42 responden untuk manfaat yang dirasakan petani atas keterlibatan pihak ketiga menyatakan cukup merasakan sebanyak 22 orang pegawai atau 52,4 %, yang menyatakan kucang/belum merasakan sebanyak 15 orang pegawai atau 35,7 %, yang menyatakan tidak merasakan sebanyak 3 orang pegawai atau 7,1 % sedangkan 2 orang pegawai atau 4,8 % menyatakan sangat merasakan keterlibatan pihak ketiga dalam pembinaan petani.

Fenomena ini menggambarkan bahwa responden pada umumnya sudah manfaat keterlibatan pihak ketiga dalam pembinaan petani.

Persentase usaha produktif yang dimiliki petani dapat dilihat dalam tabel berikut ini.

**Tabel V.28**  
**Persentase usaha produktif yang dimiliki petani**

NO	ALTERNATIF JAWABAN	FREK	%
1	Kurang dari 25%	20	47.6
2	25% - 50%	12	28.6
3	50% - 75%	6	14.3
4	Lebih dari 75%	4	9.5
	Total	42	100.0

*Sumber : Jawaban responden dari pertanyaan no. 28*

Tabel di atas memperlihatkan sebanyak 42 responden untuk persentase usaha produktif yang dimiliki petani menyatakan sejumlah kurang dari 25 % sebanyak 20 orang pegawai atau 47,6 %, sejumlah 25 – 50 % sebanyak 12 orang pegawai atau 28,6 %, sejumlah 50 – 75 % sebanyak 6 orang pegawai atau 14,3 % sedangkan 4 orang pegawai atau 9,5 % menyatakan sejumlah lebih dari 75 % persentase usaha produktif yang dimiliki petani. .

Fenomena ini menggambarkan bahwa responden pada umumnya menyatakan petani memiliki usaha yang produktif.

## 2. Variabel Struktur Organisasi

Variabel struktur organisasi memiliki indikator atau sub variabel yaitu : tingkat pendelegasian wewenang, tingkat pemanfaatan pegawai yang sesuai spesialisasi

Untuk menentukan tinggi rendahnya tingkat pengaruh struktur organisasi telah terkupas dari jawaban responden sebagaimana disebutkan dalam pertanyaan nomor 29 – 57 (P.29 – P.57). Dalam penelitian kuesioner yang digunakan dengan pilihan jawaban yang mempunyai bobot berjenjang yang diberi skor 1 sampai dengan 4 untuk setiap pertanyaan/item.

Untuk melihat struktur organisasi publik dapat dilihat dari jawaban angket penelitian yang telah diolah dalam tabulasi skor variabel pada lampiran 1 atau lebih jelasnya dapat dilihat dalam tabel berikut.

**Tabel V.29**  
**Tingkat perlunya keberadaan Dinas untuk pembangunan**

NO	ALTERNATIF JAWABAN	FREK	%
1	Tidak perlu	0	0.0
2	Kurang perlu	0	0.0
3	Perlu	15	35.7
4	Sangat perlu	27	64.3
	Total	42	100.0

Sumber : Jawaban responden dari pertanyaan no. 29

Tabel di atas memperlihatkan sebanyak 42 responden untuk tingkat perlunya keberadaan dinas untuk pembangunan menyatakan perlu sebanyak 15 orang atau 35,7%, sedangkan yang menyatakan sangat perlu sebanyak 27 orang atau 64,3%.

Fenomena ini memberikan gambaran bahwa responden pada umumnya menyatakan keberadaan Dinas Tanbunhut sangat perlu untuk pembangunan di Kabupaten Tegal.

Tingkat kejelasan perumusan arah/tujuan pembentukan Dinas dapat dilihat pada tabel berikut ini.

**Tabel V.30**  
**Kejelasan perumusan arah/tujuan pembentukan Dinas**

NO	ALTERNATIF JAWABAN	FREK	%
1	Tidak jelas	0	0.0
2	Kurang jelas	2	4.8
3	Cukup jelas	26	61.9
4	Jelas	14	33.3
	Total	42	100.0

*Sumber : Jawaban responden dari pertanyaan no. 30*

Tabel di atas memperlihatkan sebanyak 42 responden untuk tingkat kejelasan perumusan arah/tujuan pembentukan dinas menyatakan kurang jelas sebanyak 2 orang atau 4,8%, cukup jelas sebanyak 26 orang atau 61,9%, sedangkan yang menyatakan jelas sebanyak 14 orang atau 33,3%.

Fenomena ini memberikan gambaran bahwa responden pada umumnya menyatakan perumusan arah/tujuan pembentukan Dinas Tanbunhut di Kabupaten Tegal cukup jelas.

Kesesuai tingkat eselonisasi dengan beban tugas dapat dilihat pada tabel berikut ini.

**Tabel V.31**  
**Kesesuai tingkat eselonisasi dengan beban tugas**

NO	ALTERNATIF JAWABAN	FREK	%
1	Tidak sesuai	0	0.0
2	Kurang sesuai	10	23.8
3	Cukup sesuai	13	31.0
4	Sesuai	19	45.2
	Total	42	100.0

*Sumber : Jawaban responden dari pertanyaan no. 31*

Tabel di atas memperlihatkan sebanyak 42 responden untuk tingkat kesesuaian tingkat eselonisasi Dinas Tanbunhut Kabupaten Tegal dengan beban tugas menyatakan kurang sesuai sebanyak 10 orang atau 23,8%, cukup sesuai sebanyak 13 orang atau 31,0%, sedangkan yang menyatakan sesuai sebanyak 19 orang atau 45,2%.

Fenomena ini memberikan gambaran bahwa responden pada umumnya menyatakan tingkat eselonisasi Dinas Tanbunhut di Kabupaten Tegal sesuai dengan beban tugas yang diembannya.

Kesesuaian fungsi Dinas dengan tujuan pembentukan/ tuntutan pembangunan dapat dilihat pada tabel berikut ini.

**Tabel V.32**  
**Kesesuaian fungsi Dinas dengan tujuan pembentukan/ tuntutan pembangunan**

NO	ALTERNATIF JAWABAN	FREK	%
1	Tidak sesuai	0	0.0
2	Kurang sesuai	2	4.8
3	Cukup sesuai	14	33.3
4	Sesuai	26	61.9
	Total	42	100.0

*Sumber : Jawaban responden dari pertanyaan no. 32*

Tabel di atas memperlihatkan sebanyak 42 responden untuk tingkat kesesuaian fungsi Dinas Tanbunhut dengan tujuan pembentukan/tuntutan pembangunan di Kabupaten Tegal menyatakan kurang sesuai sebanyak 2 orang atau 4,8%, cukup sesuai sebanyak 14 orang atau 33,30%, sedangkan yang menyatakan sesuai sebanyak 26 orang atau 61,9%.

Fenomena ini memberikan gambaran bahwa responden pada umumnya menyatakan fungsi Dinas Tanbunhut sesuai dengan tujuan pembentukan/tuntutan pembangunan di Kabupaten Tegal.

Kesesuaian tugas dinas dengan fungsinya dapat dilihat pada tabel berikut ini.

**Tabel V.33**  
**Kesesuaian tugas dinas dengan fungsinya**

NO	ALTERNATIF JAWABAN	FREK	%
1	Tidak sesuai	0	0.0
2	Kurang sesuai	1	2.4
3	Cukup sesuai	15	35.7
4	Sesuai	26	61.9
	Total	42	100.0

*Sumber : Jawaban responden dari pertanyaan no. 33*

Tabel di atas memperlihatkan sebanyak 42 responden untuk tingkat kesesuaian tugas Dinas Tanbunhut dengan fungsinya menyatakan kurang sesuai sebanyak 1 orang atau 2,4%, cukup sesuai sebanyak 15 orang atau 35,7%, sedangkan yang menyatakan sesuai sebanyak 26 orang atau 61,9%.

Fenomena ini memberikan gambaran bahwa responden pada umumnya menyatakan tugas Dinas Tanbunhut sesuai dengan fungsinya.



Kesesuaian struktur organisasi dengan tujuan pembentukan Dinas dan arah pembangunan dapat dilihat pada tabel berikut ini.

**Tabel V.34**  
**Kesesuaian struktur organisasi dengan**  
**tujuan pembentukan Dinas dan arah pembangunan**

NO	ALTERNATIF JAWABAN	FREK	%
1	Tidak sesuai	0	0.0
2	Kurang sesuai	5	11.9
3	Cukup sesuai	18	42.9
4	Sesuai	19	45.2
	Total	42	100.0

*Sumber : Jawaban responden dari pertanyaan no. 34*

Tabel di atas memperlihatkan sebanyak 42 responden untuk tingkat kesesuaian struktur organisasi Dinas Tanbunhut dengan tujuan pembentukan Dinas dan arah pembangunan di Kabupaten Tegal menyatakan kurang sesuai sebanyak 5 orang atau 11,9%, cukup sesuai sebanyak 18 orang atau 42,9%, sedangkan yang menyatakan sesuai sebanyak 19 orang atau 45,2%.

Fenomena ini memberikan gambaran bahwa responden pada umumnya menyatakan struktur organisasi Dinas Tanbunhut sesuai dengan tujuan pembentukan Dinas dan arah pembangunan di Kabupaten Tegal.

Kesesuaian pendelegasian wewenang dan pelaksanaan tugas sehari-hari dengan tugas pokok dan fungsi dapat dilihat pada tabel berikut ini.

**Tabel V.35**  
**Kesesuaian pendelegasian wewenang dan pelaksanaan**  
**tugas sehari-hari dengan tugas pokok dan fungsi**

NO	ALTERNATIF JAWABAN	FREK	%
1	Tidak sesuai	2	4.8
2	Kurang sesuai	2	4.8
3	Cukup sesuai	21	50.0
4	Sesuai	17	40.5
	Total	42	100.0

*Sumber : Jawaban responden dari pertanyaan no. 35*

Tabel di atas memperlihatkan sebanyak 42 responden untuk tingkat kesesuaian pendelegasian wewenang dan pelaksanaan tugas sehari-hari dengan tugas pokok dan fungsi Dinas Tanbunhut menyatakan tidak sesuai sebanyak 2 orang atau 4,8%, kurang sesuai sebanyak 2 orang atau 4,8%, cukup sesuai sebanyak 21 orang atau 50,0%, sedangkan yang menyatakan sesuai sebanyak 17 orang atau 40,5%.

Fenomena ini memberikan gambaran bahwa responden pada umumnya menyatakan pendelegasian wewenang dan pelaksanaan tugas sehari-hari cukup sesuai dengan tugas pokok dan fungsi Dinas Tanbunhut.

Kesesuaian program-program dengan kebijakan yang ditentukan dapat dilihat pada tabel berikut ini.

**Tabel V.36**  
**Kesesuaian program-program dengan kebijakan yang ditentukan**

NO	ALTERNATIF JAWABAN	FREK	%
1	Tidak sesuai	0	0.0
2	Kurang sesuai	2	4.8
3	Cukup sesuai	16	38.1
4	Sesuai	24	57.1
	Total	42	100.0

*Sumber : Jawaban responden dari pertanyaan no. 36*

Tabel di atas memperlihatkan sebanyak 42 responden untuk tingkat kesesuaian program-program Dinas Tanbunhut dengan kebijakan yang telah ditentukan menyatakan kurang sesuai sebanyak 2 orang atau 4,8%, cukup sesuai sebanyak 2 orang atau 4,8%, cukup sesuai sebanyak 16 orang atau 38,1%, sedangkan yang menyatakan sesuai sebanyak 24 orang atau 57,1%.

Fenomena ini memberikan gambaran bahwa responden pada umumnya menyatakan program-program Dinas Tanbunhut sesuai dengan kebijakan yang telah ditentukan.

Tingkat integrasi unit kerja dalam penyusunan rencana kegiatan dapat dilihat pada tabel berikut ini

**Tabel V.37**  
**Tingkat integrasi unit kerja dalam penyusunan rencana kegiatan**

NO	ALTERNATIF JAWABAN	FREK	%
1	Rendah	1	2.4
2	Agak rendah	3	7.1
3	Sedang	30	71.4
4	Tinggi	8	19.0
	Total	42	100.0

*Sumber : Jawaban responden dari pertanyaan no. 37*

Tabel di atas memperlihatkan sebanyak 42 responden untuk tingkat integrasi unit kerja dalam penyusunan rencana kegiatan Dinas Tanbunhut Kabupaten Tegal menyatakan rendah sebanyak 1 orang atau 2,4%, agak rendah sebanyak 3 orang atau 7,1%, sedang sebanyak 30 orang atau 71,4%, sedangkan yang menyatakan tinggi sebanyak 8 orang atau 19,0%.

Fenomena ini memberikan gambaran bahwa responden pada umumnya menyatakan tingkat integrasi unit kerja dalam penyusunan rencana kegiatan Dinas Tanbunhut adalah tinggi.

Tingkat intensitas pengarahan pelaksanaan kegiatan oleh pimpinan dapat dilihat pada tabel berikut ini.

**Tabel V.38**  
**Tingkat intensitas pengarahan pelaksanaan kegiatan oleh pimpinan**

NO	ALTERNATIF JAWABAN	FREK	%
1	Tidak pernah	2	4.8
2	Kadang-kadang	11	26.2
3	Sering	16	38.1
4	Selalu	13	31.0
	Total	42	100.0

*Sumber : Jawaban responden dari pertanyaan no. 38*

Tabel di atas memperlihatkan sebanyak 42 responden untuk tingkat intensitas pengarahan pelaksanaan kegiatan oleh pimpinan menyatakan tidak pernah sebanyak 2 orang atau 2,8%, kadang-kadang sebanyak 11 orang atau 26,2%, sedangkan yang menyatakan selalu 13 orang atau 31,0%.

Fenomena ini memberikan gambaran bahwa responden pada umumnya menyatakan pengarahan pelaksanaan kegiatan sering dilakukan oleh pimpinan.

Frekuensi mendapatkan tugas yang bukan menjadi tanggung jawabnya dapat dilihat pada tabel berikut ini.

**Tabel V.39**  
**Frekuensi mendapatkan tugas yang bukan menjadi tanggung jawabnya**

NO	ALTERNATIF JAWABAN	FREK	%
1	Sering	2	4.8
2	Agak sering	4	9.5
3	Kadang-kadang	32	76.2
4	Tidak pernah	4	9.5
	Total	42	100.0

*Sumber : Jawaban responden dari pertanyaan no. 39*

Tabel di atas memperlihatkan sebanyak 42 responden untuk frekuensi mendapatkan tugas yang bukan menjadi tanggung jawabnya menyatakan sering sebanyak 2 orang atau 4,8%, agak sering sebanyak 4 orang atau 9,5%, kadang-kadang sebanyak 32 orang atau 76,2%, sedangkan yang menyatakan tidak pernah 4 orang atau 9,5%.

Fenomena ini memberikan gambaran bahwa responden pada umumnya menyatakan kadang-kadang mendapatkan tugas yang bukan menjadi tanggung jawabnya.

Tingkat kewenangan yang dilimpahkan pimpinan dalam pengambilan keputusan dapat dilihat pada tabel berikut ini.

**Tabel V.40**  
**Tingkat kewenangan yang dilimpahkan pimpinan dalam pengambilan keputusan**

NO	ALTERNATIF JAWABAN	FREK	%
1	Tidak ada	7	16.7
2	Kurang/ rendah	8	19.0
3	Sedang	21	50.0
4	Tinggi	6	14.3
	Total	42	100.0

*Sumber : Jawaban responden dari pertanyaan no. 40*

Tabel di atas memperlihatkan sebanyak 42 responden untuk tingkat kewenangan yang dilimpahkan pimpinan dalam pengambilan keputusan menyatakan tidak ada sebanyak 7 orang atau 16,7%, kurang/rendah sebanyak 8 orang atau 19,0%, sedang sebanyak 21 orang atau 50,0%, sedangkan yang menyatakan tinggi sebanyak 6 orang atau 14,3%.

Fenomena ini memberikan gambaran bahwa responden pada umumnya menyatakan tingkat kewenangan yang dilimpahkan pimpinan dalam pengambilan keputusan adalah sedang.

Kejelasan penyusunan perencanaan kegiatan dapat dilihat pada tabel berikut ini.

**Tabel V.41**  
**Kejelasan penyusunan perencanaan kegiatan**

NO	ALTERNATIF JAWABAN	FREK	%
1	Tidak jels	0	0.0
2	Agak jelas	1	2.4
3	Jelas	24	57.1
4	Sangat jelas	17	40.5
	Total	42	100.0

*Sumber : Jawaban responden dari pertanyaan no. 41*

Tabel di atas memperlihatkan sebanyak 42 responden untuk tingkat kejelasan penyusunan perencanaan kegiatan menyatakan agak jelas sebanyak 1 orang atau 2,4%, jelas sebanyak 24 orang atau 57,1%, sedangkan yang menyatakan sangat jelas sebanyak 17 orang atau 40,5%.

Fenomena ini memberikan gambaran bahwa responden pada umumnya menyatakan rencana kegiatan Dinas Tanbunhut Kabupaten Tegal disusun dengan jelas.

Kesesuaian perencanaan dengan dokumen – dokumen yang menjadi landasan dapat dilihat pada tabel berikut ini.

**Tabel V.42**  
**Kesesuaian perencanaan dengan dokumen – dokumen yang menjadi landasan**

NO	ALTERNATIF JAWABAN	FREK	%
1	Tidak sesuai	2	4.8
2	Kurang sesuai	5	11.9
3	Cukup sesuai	27	64.3
4	Sesuai	8	19.0
	<b>Total</b>	<b>42</b>	<b>100.0</b>

*Sumber : Jawaban responden dari pertanyaan no. 42*

Tabel di atas memperlihatkan sebanyak 42 responden untuk tingkat kesesuaian perencanaan dengan dokumen – dokumen yang menjadi landasan menyatakan tidak sesuai sebanyak 2 orang atau 4,8%, kurang sesuai sebanyak 5 orang atau 11,9%, cukup sesuai sebanyak 27 orang atau 64,3%, sedangkan yang menyatakan sesuai sebanyak 8 orang atau 19,0%.

Fenomena ini memberikan gambaran bahwa responden pada umumnya menyatakan perencanaan kegiatan Dinas Tanbunhut Kabupaten Tegal cukup sesuai dengan dokumen – dokumen yang menjadi landasan perencanaan.

Kejelasan tujuan/ target kegiatan organisasi dapat dilihat pada tabel berikut ini.

**Tabel V.43**  
**Kejelasan tujuan/ target kegiatan organisasi**

NO	ALTERNATIF JAWABAN	FREK	%
1	Tidak jelas	1	2.4
2	Kurang jelas	3	7.1
3	Cukup jelas	22	52.4
4	Jelas	16	38.1
	Total	42	100.0

*Sumber : Jawaban responden dari pertanyaan no. 43*

Tabel di atas memperlihatkan sebanyak 42 responden untuk tingkat kejelasan tujuan/ target kegiatan organisasi menyatakan tidak jelas sebanyak 1 orang atau 2,4%, kurang jelas sebanyak 3 orang atau 7,1%, cukup jelas sebanyak 22 orang atau 52,4%, sedangkan yang menyatakan jelas sebanyak 16 orang atau 38,1%.

Fenomena ini memberikan gambaran bahwa responden pada umumnya menyatakan tujuan/target kegiatan organisasi Dinas Tanbunhut Kabupaten Tegal cukup jelas.

Tingkat intensitas keterlibatan stakeholder dalam proses perencanaan program dapat dilihat pada tabel berikut ini.

**Tabel V.44**  
**Tingkat intensitas keterlibatan stakeholder dalam proses perencanaan program**

NO	ALTERNATIF JAWABAN	FREK	%
1	Rendah	2	4.8
2	Cukup tinggi	18	42.9
3	Tinggi	17	40.5
4	Sangat tinggi	5	11.9
	Total	42	100.0

*Sumber : Jawaban responden dari pertanyaan no. 44*



Tabel di atas memperlihatkan sebanyak 42 responden untuk tingkat intensitas keterlibatan stakeholder dalam proses perencanaan rogram menyatakan rendah sebanyak 2 orang atau 4,8%, cukup tinggi sebanyak 18 orang atau 42,9%, tinggi sebanyak 17 orang atau 40,5%, sedangkan yang menyatakan sangat tinggi sebanyak 5 orang atau 1,9%.

Fenomena ini memberikan gambaran bahwa responden pada umumnya menyatakan intensitas keterlibatan stakeholder dalam proses perencanaan rogram cukup tinggi.

Tingkat sosialisasi dokumen perencanaan dapat dilihat pada tabel berikut ini.

**Tabel V.45**  
**Tingkat sosialisasi dokumen perencanaan**

NO	ALTERNATIF JAWABAN	FREK	%
1	Tidak memadai	1	2.4
2	Kurang memadai	3	7.1
3	Cukup memadai	25	59.5
4	Memadai	13	31.0
	Total	42	100.0

*Sumber : Jawaban responden dari pertanyaan no. 45*

Tabel di atas memperlihatkan sebanyak 42 responden untuk tingkat sosialisasi dokumen perencanaan menyatakan tidak memadai sebanyak 1 orang atau 2,4%, kurang memadai sebanyak 3 orang atau 7,1%, cukup memadai sebanyak 25 orang atau 59,5%, sedangkan yang menyatakan memadai sebanyak 13 orang atau 31,0%.

Fenomena ini memberikan gambaran bahwa responden pada umumnya menyatakan tingkat sosialisasi dokumen perencanaan cukup memadai.

Intensitas koordinasi unit kerja dengan unit kerja lainnya dalam melaksanakan tugas dapat dilihat pada tabel berikut ini.

**Tabel V.46**  
**Intensitas koordinasi unit kerja dengan unit kerja lainnya**  
**dalam melaksanakan tugas**

NO	ALTERNATIF JAWABAN	FREK	%
1	Tidak intensif	1	2.4
2	Kurang intensif	7	16.7
3	Cukup Intensif	26	61.9
4	Intensif	8	19.0
	Total	42	100.0

*Sumber : Jawaban responden dari pertanyaan no. 46*

Tabel di atas memperlihatkan sebanyak 42 responden untuk intensitas koordinasi unit kerja dengan unit kerja lainnya dalam melaksanakan tugas menyatakan tidak intensif sebanyak 1 orang atau 2,4%, kurang intensif sebanyak 7 orang atau 16,7%, cukup intensif sebanyak 26 orang atau 61,9%, sedangkan yang menyatakan intensif sebanyak 8 orang atau 19,0%.

Fenomena ini memberikan gambaran bahwa responden pada umumnya menyatakan koordinasi unit kerja dengan unit kerja lainnya dalam melaksanakan tugas cukup intensif.

Kemampuan unit kerja dalam melaksanakan tugas secara baik tanpa melibatkan unit kerja lain

**Tabel V.47**  
**Kemampuan unit kerja dalam melaksanakan tugas**  
**secara baik tanpa melibatkan unit kerja lain**

NO	ALTERNATIF JAWABAN	FREK	%
1	Tidak mampu	5	11.9
2	Kurang mampu	9	21.4
3	Cukup mampu	19	45.2
4	Mampu	9	21.4
	Total	42	100.0

*Sumber : Jawaban responden dari pertanyaan no. 47*

Tabel di atas memperlihatkan sebanyak 42 responden untuk tingkat kemampuan unit kerja dalam melaksanakan tugas secara baik tanpa melibatkan unit kerja lain menyatakan tidak mampu sebanyak 5 orang atau 11,9%, kurang mampu sebanyak 9 orang atau 21,4%, cukup mampu sebanyak 19 orang atau 45,2%, sedangkan yang menyatakan mampu sebanyak 9 orang atau 21,4%.

Fenomena ini memberikan gambaran bahwa responden pada umumnya menyatakan tingkat kemampuan unit kerja dalam melaksanakan tugas secara baik tanpa melibatkan unit kerja lain cukup mampu.

Pengaruh kerjasama antar unit dalam penyelesaian pekerjaan dapat dilihat pada tabel berikut ini.

**Tabel V.48**  
**Pengaruh kerjasama antar unit dalam penyelesaian pekerjaan**

NO	ALTERNATIF JAWABAN	FREK	%
1	Menghambat	1	2.4
2	Tidak berpengaruh	5	11.9
3	Agak mempercepat	13	31.0
4	Mempercepat	23	54.8
	Total	42	100.0

*Sumber : Jawaban responden dari pertanyaan no. 48*

Tabel di atas memperlihatkan sebanyak 42 responden untuk pengaruh kerjasama antar unit dalam penyelesaian pekerjaan menyatakan menghambat sebanyak 1 orang atau 2,4%, tidak berpengaruh sebanyak 5 orang atau 11,9%, agak mempercepat sebanyak 13 orang atau 31%, sedangkan yang menyatakan mempercepat sebanyak 23 orang atau 54,8%.

Fenomena ini memberikan gambaran bahwa responden pada umumnya menyatakan kerjasama antar unit mempercepat dalam penyelesaian pekerjaan.

Tingkat efisiensi jumlah unit kerja dilihat dari volume beban tugas dapat dilihat pada tabel berikut ini.

**Tabel V.49**  
**Tingkat efisiensi jumlah unit kerja dilihat dari volume beban tugas**

NO	ALTERNATIF JAWABAN	FREK	%
1	Tidak efisien	2	4.8
2	Kurang efisien	11	26.2
3	Cukup efisien	23	54.8
4	Efisien	6	14.3
	Total	42	100.0

*Sumber : Jawaban responden dari pertanyaan no. 49*

Tabel di atas memperlihatkan sebanyak 42 responden untuk tingkat efisiensi jumlah unit kerja dilihat dari volume beban tugas menyatakan sebanyak 2 orang atau 4,8%, kurang efisien sebanyak 11 orang atau 26,2%, cukup efisien sebanyak 23 orang atau 54,8%, sedangkan yang menyatakan efisien sebanyak 6 orang atau 14,3%.

Fenomena ini memberikan gambaran bahwa responden pada umumnya menyatakan jumlah unit kerja dilihat dari volume beban tugas cukup efisien.

Tingkat kejelasan rumusan pembagian tugas pokok dan fungsi unit kerja dalam peraturan perundang-undangan dapat dilihat pada tabel berikut ini.

**Tabel V.50**  
**Tingkat kejelasan rumusan pembagian tugas pokok dan fungsi unit kerja dalam peraturan perundang-undangan**

NO	ALTERNATIF JAWABAN	FREK	%
1	Tidak jelas	0	0.0
2	Kurang jelas	9	21.4
3	Cukup jelas	19	45.2
4	Jelas	14	33.3
	Total	42	100.0

*Sumber : Jawaban responden dari pertanyaan no. 50*

Tabel di atas memperlihatkan sebanyak 42 responden untuk tingkat kejelasan rumusan pembagian tugas pokok dan fungsi unit kerja dalam peraturan perundang-undangan menyatakan kurang jelas sebanyak 9 orang atau 21,4%, cukup jelas sebanyak 19 orang atau 45,2%, sedangkan yang menyatakan jelas sebanyak 14 orang atau 33,3%.

Fenomena ini memberikan gambaran bahwa responden pada umumnya menyatakan rumusan pembagian tugas pokok dan fungsi unit kerja dalam peraturan perundang-undangan cukup jelas.

Keefektifan struktur organisasi dalam pelaksanaan tugas pokok dan fungsi dapat dilihat pada tabel berikut ini.

**Tabel-V.51**  
**Keefektifan struktur organisasi dalam pelaksanaan tugas pokok dan fungsi**

NO	ALTERNATIF JAWABAN	FREK	%
1	Tidak efektif	0	0.0
2	Kurang efektif	8	19.0
3	Cukup efektif	28	66.7
4	Efektif	6	14.3
	Total	42	100.0

*Sumber : Jawaban responden dari pertanyaan no. 51*

Tabel di atas memperlihatkan sebanyak 42 responden untuk tingkat keefektifan struktur organisasi dalam pelaksanaan tugas pokok dan fungsi menyatakan kurang efektif sebanyak 8 orang atau 19,0%, cukup efektif sebanyak 28 orang atau 66,7%, sedangkan yang menyatakan efektif sebanyak 6 orang atau 14,3%.

Fenomena ini memberikan gambaran bahwa responden pada umumnya menyatakan struktur organisasi cukup efektif dalam pelaksanaan tugas pokok dan fungsi.

Tingkat pengetahuan kegiatan yang sedang dilaksanakan oleh unit kerja lainnya dapat dilihat pada tabel berikut ini.

**Tabel V.52**  
**Tingkat pengetahuan kegiatan yang sedang dilaksanakan oleh unit kerja lainnya**

NO	ALTERNATIF JAWABAN	FREK	%
1	Tidak mengetahui	2	4.8
2	Kurang mengetahui	16	38.1
3	Mengetahui	22	52.4
4	Sangat mengetahui	2	4.8
	Total	42	100.0

*Sumber : Jawaban responden dari pertanyaan no. 52*

KIRU-BAYAN-193

Tabel di atas memperlihatkan sebanyak 42 responden untuk tingkat pengetahuan kegiatan yang sedang dilaksanakan oleh unit kerja lainnya menyatakan tidak mengetahui sebanyak 2 orang atau 4,8%, kurang mengetahui sebanyak 16 orang atau 38,1%, mengetahui sebanyak 22 orang atau 52,4%, sedangkan yang menyatakan sangat mengetahui sebanyak 2 orang atau 4,8%.

Fenomena ini memberikan gambaran bahwa responden pada umumnya menyatakan mengetahui kegiatan yang sedang dilaksanakan oleh unit kerja lainnya.

Tingkat kecepatan disposisi surat/tugas dari pucuk pimpinan sampai pelaksana tugas dapat dilihat pada tabel berikut ini.

**Tabel V.53**  
**Tingkat kecepatan disposisi surat/tugas dari pucuk pimpinan sampai pelaksana tugas**

NO	ALTERNATIF JAWABAN	FREK	%
1	Lambat	0	0.0
2	Kurang cepat	2	4.8
3	Sedang	22	52.4
4	Cepat	18	42.9
	Total	42	100.0

*Sumber : Jawaban responden dari pertanyaan no. 53*

Tabel di atas memperlihatkan sebanyak 42 responden untuk tingkat kecepatan disposisi surat/tugas dari pucuk pimpinan sampai pelaksana tugas menyatakan kurang cepat sebanyak 2 orang atau 4,8%, sedang sebanyak 22 orang atau 52,4%, sedangkan yang menyatakan cepat sebanyak 18 orang atau 42,9%.

Fenomena ini memberikan gambaran bahwa responden pada umumnya menyatakan tingkat disposisi surat/tugas dari pucuk pimpinan sampai pelaksana tugas sedang.

Tingkat intensitas keterlibatan pimpinan terhadap kegiatan yang sedang dilaksanakan dapat dilihat pada tabel berikut ini.

**Tabel V.54**  
**Tingkat intensitas keterlibatan pimpinan terhadap kegiatan yang sedang dilaksanakan**

NO	ALTERNATIF JAWABAN	FREK	%
1	Rendah	0	0.0
2	Cukup	11	26.2
3	Tinggi	21	50.0
4	Sangat tinggi	10	23.8
	Total	42	100.0

*Sumber : Jawaban responden dari pertanyaan no. 54*

Tabel di atas memperlihatkan sebanyak 42 responden untuk intensitas keterlibatan pimpinan terhadap kegiatan yang sedang dilaksanakan menyatakan cukup tinggi sebanyak 11 orang atau 26,2%, tinggi sebanyak 21 orang atau 50,0%, sedangkan yang menyatakan sangat tinggi sebanyak 10 orang atau 23,8%.

Fenomena ini memberikan gambaran bahwa responden pada umumnya menyatakan intensitas keterlibatan pimpinan terhadap kegiatan yang sedang dilaksanakan tinggi.

Pengaruh ketidak keberadaan pimpinan terhadap penyelesaian tugas dapat dilihat pada tabel berikut ini.



**Tabel V.55**  
**Pengaruh ketidak keberadaan pimpinan terhadap penyelesaian tugas**

NO	ALTERNATIF JAWABAN	FREK	%
1	Sangat menghambat	0	0.0
2	Menghambat	0	0.0
3	Agak menghambat	6	14.3
4	Berjalan seperti biasanya	36	85.7
	Total	42	100.0

*Sumber : Jawaban responden dari pertanyaan no. 55*

Tabel di atas memperlihatkan sebanyak 42 responden untuk pengaruh ketidak keberadaan pimpinan terhadap penyelesaian tugas menyatakan agak menghambat sebanyak 6 orang atau 14,3%, sedangkan yang menyatakan berjalan seperti biasanya sebanyak 36 orang atau 85,7%.

Fenomena ini memberikan gambaran bahwa responden pada umumnya menyatakan ketidak keberadaan pimpinan tidak mempengaruhi penyelesaian tugas.

Persiapan pimpinan terhadap pegawai yang menggantikan jika pensiun dapat dilihat pada tabel berikut ini.

**Tabel V.56**  
**Persiapan pimpinan terhadap pegawai yang menggantikan jika pensiun**

NO	ALTERNATIF JAWABAN	FREK	%
1	Tidak mempersiapkan	5	11.9
2	Kurang mempersiapkan	9	21.4
3	Cukup mempersiapkan	19	45.2
4	Mempersiapkan	9	21.4
	Total	42	100.0

*Sumber : Jawaban responden dari pertanyaan no. 56*

Tabel di atas memperlihatkan sebanyak 42 responden untuk persiapan pimpinan terhadap pegawai yang menggantikan jika pensiun menyatakan tidak

mempersiapkan sebanyak 5 orang atau 11,9%, kurang mempersiapkan sebanyak 9 orang atau 21,4%, cukup mempersiapkan sebanyak 19 orang atau 45,2%, sedangkan yang menyatakan mempersiapkan sebanyak 9 orang atau 21,4%.

Fenomena ini memberikan gambaran bahwa responden pada umumnya menyatakan pimpinan cukup mempersiapkan terhadap pegawai yang menggantikan jika pensiun.

Pemberian kesempatan dalam memberikan pendapat untuk baiknya pelaksanaan tugas dapat dilihat pada tabel berikut ini.

**Tabel V.57**  
**Pemberian kesempatan dalam memberikan pendapat untuk baiknya pelaksanaan tugas**

NO	ALTERNATIF JAWABAN	FREK	%
1	Tidak pernah	5	11.9
2	Kadang-kadang	12	28.6
3	Sering	12	28.6
4	Selalu	13	31.0
	Total	42	100.0

*Sumber : Jawaban responden dari pertanyaan no. 57*

Tabel di atas memperlihatkan sebanyak 42 responden untuk pemberian kesempatan dalam memberikan pendapat untuk baiknya pelaksanaan tugas menyatakan tidak pernah sebanyak 5 orang atau 11,9%, kadang-kadang sebanyak 12 orang atau 28,6%, sering sebanyak 12 orang atau 28,6%, sedangkan yang menyatakan selalu sebanyak 13 orang atau 31,0%.

Fenomena ini memberikan gambaran bahwa responden pada umumnya menyatakan selalu memberikan kesempatan dalam memberikan pendapat untuk baiknya pelaksanaan tugas.

### 3. Variabel Sumberdaya Manusia

Variabel sumberdaya manusia memiliki indikator atau sub variabel yaitu : tingkat ketersediaan pegawai, motivasi, dan komitmen.

Untuk menentukan tinggi rendahnya tingkat sumberdaya manusia telah terkupas dari jawaban responden sebagaimana disebutkan dalam pertanyaan nomor 58 – 80 (P.58 – P.80). Dalam penelitian kuesioner yang digunakan dengan pilihan jawaban yang mempunyai bobot berjenjang yang diberi skor 1 sampai dengan 4 untuk setiap pertanyaan/item.

Untuk melihat sumberdaya manusia dapat dilihat dari jawaban angket penelitian yang telah diolah dalam tabulasi skor variabel pada lampiran 1 atau lebih jelasnya dapat dilihat dalam tabel berikut.

**Tabel V.58**  
**Jumlah karyawan yang ada dibandingkan dengan volume tupoksi**

NO	ALTERNATIF JAWABAN	FREK	%
1	Tidak memadai	1	2.4
2	Kurang memadai	7	16.7
3	Cukup memadai	17	40.5
4	Memadai	17	40.5
	Total	42	100.0

*Sumber : Jawaban responden dari pertanyaan no. 58*

Tabel di atas memperlihatkan sebanyak 42 responden untuk jumlah karyawan yang ada dibandingkan dengan volume tupoksi menyatakan tidak memadai sebanyak 1 orang atau 2,4%, kurang memadai sebanyak 7 orang atau 16,7%, cukup memadai sebanyak 17 orang atau 40,5%, sedangkan yang menyatakan memadai sebanyak 17 orang atau 40,5%.

Fenomena ini memberikan gambaran bahwa responden pada umumnya menyatakan jumlah karyawan yang ada dibandingkan dengan volume tupoksi cukup memadai atau memadai.

Frekuensi ijin karena sakit dalam setiap bulannya dapat dilihat pada tabel berikut ini.

**Tabel V.59**  
**Frekuensi ijin karena sakit dalam setiap bulannya**

NO	ALTERNATIF JAWABAN	FREK	%
1	Selalu	0	0.0
2	Sering	0	0.0
3	Kadang-kadang	30	71.4
4	Tidak pernah	12	28.6
	Total	42	100.0

*Sumber : Jawaban responden dari pertanyaan no. 59*

Tabel di atas memperlihatkan sebanyak 42 responden untuk Frekuensi ijin karena sakit dalam setiap bulannya menyatakan kadang-kadang sebanyak 30 orang atau 71,4%, sedangkan yang menyatakan tidak pernah sebanyak 12 orang atau 28,6.

Fenomena ini memberikan gambaran bahwa responden pada umumnya menyatakan karyawan Dinas Tanbunhut Kabupaten Tegal kadang-kadang ijin karena sakit dalam setiap bulannya.

Tingkat intensitas melakukan olah raga dapat dilihat pada tabel berikut ini.

**Tabel V.60**  
**Tingkat intensitas melakukan olah raga**

NO	ALTERNATIF JAWABAN	FREK	%
1	Tidak pernah	0	0.0
2	Kadang-kadang	19	45.2
3	Agak sering	13	31.0
4	Rutin	10	23.8
	Total	42	100.0

*Sumber : Jawaban responden dari pertanyaan no. 60*

Tabel di atas memperlihatkan sebanyak 42 responden untuk intensitas melakukan olah raga menyatakan kadang-kadang sebanyak 19 orang atau 45,2%, agak sering sebanyak 13 orang atau 31,0%, sedangkan yang menyatakan rutin sebanyak 10 orang atau 23,8%.

Fenomena ini memberikan gambaran bahwa responden pada umumnya menyatakan karyawan Dinas Tanbunhut Kabupaten Tegal kadang-kadang melakukan olah raga.

Intensitas kehidupan spiritual mewarnai etos kerja dapat dilihat pada tabel berikut ini.

**Tabel V.61**  
**Intensitas kehidupan spiritual mewarnai etos kerja**

NO	ALTERNATIF JAWABAN	FREK	%
1	Rendah	2	4.8
2	Agak tinggi	5	11.9
3	Cukup tinggi	27	64.3
4	Sangat tinggi	8	19.0
	Total	42	100.0

*Sumber : Jawaban responden dari pertanyaan no. 61*

Tabel di atas memperlihatkan sebanyak 42 responden untuk intensitas kehidupan spiritual mewarnai etos kerja menyatakan rendah sebanyak 2 orang

atau 4,8%, agak tinggi sebanyak 5 orang atau 11,9%, cukup tinggi sebanyak 27 orang atau 64,3%, sedangkan yang menyatakan sangat tinggi sebanyak 8 orang atau 19,0%.

Fenomena ini memberikan gambaran bahwa responden pada umumnya menyatakan intensitas kehidupan spiritual mewarnai etos kerja cukup tinggi.

Persentase karyawan yang mempunyai keahlian sesuai dengan bidang tugasnya dapat dilihat pada tabel berikut ini.

**Tabel V.62**  
**Persentase karyawan yang mempunyai keahlian sesuai dengan bidang tugasnya**

NO	ALTERNATIF JAWABAN	FREK	%
1	Kurang dari 20%	1	2.4
2	20% - 30%	4	9.5
3	30% - 40 %	12	28.6
4	Lebih dari 40%	25	59.5
	Total	42	100.0

*Sumber : Jawaban responden dari pertanyaan no. 62*

Tabel di atas memperlihatkan sebanyak 42 responden untuk persentase karyawan yang mempunyai keahlian sesuai dengan bidang tugasnya menyatakan kurang dari 20% sebanyak 1 orang atau 2,4%, yang menyatakan 20% - 30% sebanyak 4 orang atau 9,5%, yang menyatakan 30% - 40 % sebanyak 12 orang atau 28,6%, sedangkan yang menyatakan lebih dari 40% sebanyak 25 orang atau 59,5%.

Fenomena ini memberikan gambaran bahwa responden pada umumnya menyatakan Persentase karyawan yang mempunyai keahlian sesuai dengan bidang tugasnya lebih dari 40%.

Frekuensi mengikuti Diklat teknis/ fungsional dapat dilihat pada tabel berikut ini.

**Tabel V.63**  
**Frekuensi mengikuti Diklat teknis/ fungsional**

NO	ALTERNATIF JAWABAN	FREK	%
1	Tidak pernah	12	28.6
2	Jarang	14	33.3
3	Agak sering	8	19.0
4	Sering	8	19.0
	Total	42	100.0

*Sumber : Jawaban responden dari pertanyaan no. 63*

Tabel di atas memperlihatkan sebanyak 42 responden untuk frekuensi mengikuti Diklat teknis/ fungsional menyatakan tidak pernah sebanyak 12 orang atau 28,6%, jarang sebanyak 14 orang atau 33,3%, agak sering sebanyak 8 orang atau 19,0%, sedangkan yang menyatakan sering sebanyak 8 orang atau 19,0%.

Fenomena ini memberikan gambaran bahwa responden pada umumnya menyatakan jarang mengikuti Diklat teknis/ fungsional.

Tingkat kesulitan penyelesaian pekerjaan berdasarkan kemampuan yang dimiliki dapat dilihat pada tabel berikut ini.

**Tabel V.64**  
**Tingkat kesulitan penyelesaian pekerjaan berdasarkan kemampuan yang dimiliki**

NO	ALTERNATIF JAWABAN	FREK	%
1	Sulit	0	0.0
2	Agak sulit	13	31.0
3	Mudah	27	64.3
4	Sangat mudah	2	4.8
	Total	42	100.0

*Sumber : Jawaban responden dari pertanyaan no. 64*

Tabel di atas memperlihatkan sebanyak 42 responden untuk tingkat kesulitan penyelesaian pekerjaan berdasarkan kemampuan yang dimiliki menyatakan agak sulit sebanyak 13 orang atau 31,0%, mudah sebanyak 27 orang atau 64,3%, sedangkan yang menyatakan sangat mudah sebanyak 2 orang atau 4,8.

Fenomena ini memberikan gambaran bahwa responden pada umumnya menyatakan mudah menyelesaikan pekerjaan berdasarkan kemampuan yang dimiliki.

Tingkat dukungan pengalaman dengan pengetahuan dan keterampilan kerja dapat dilihat pada tabel berikut ini.

**Tabel V.65**  
**Tingkat dukungan pengalaman dengan pengetahuan dan keterampilan kerja**

NO	ALTERNATIF JAWABAN	FREK	%
1	Tidak mendukung	0	0.0
2	Kurang mendukung	3	7.1
3	Cukup mendukung	19	45.2
4	Mendukung	20	47.6
	Total	42	100.0

*Sumber : Jawaban responden dari pertanyaan no. 65*

Tabel di atas memperlihatkan sebanyak 42 responden untuk tingkat dukungan pengalaman dengan pengetahuan dan keterampilan kerja menyatakan kurang mendukung sebanyak 3 orang atau 7,1%, cukup mendukung sebanyak 19 orang atau 45,2%, sedangkan yang menyatakan mendukung sebanyak 20 orang atau 47,6%.

Fenomena ini memberikan gambaran bahwa responden pada umumnya menyatakan pengalaman dengan mendukung pengetahuan dan keterampilan kerja.



Suasana hubungan kerja antara pegawai dilingkungan kerja dapat dilihat pada tabel berikut ini.

**Tabel V.66**  
**Suasana hubungan kerja antara pegawai dilingkungan kerja**

NO	ALTERNATIF JAWABAN	FREK	%
1	Tidak baik	0	0.0
2	Kurang baik	2	4.8
3	Cukup baik	21	50.0
4	Baik	19	45.2
	Total	42	100.0

*Sumber : Jawaban responden dari pertanyaan no. 66*

Tabel di atas memperlihatkan sebanyak 42 responden untuk suasana hubungan kerja antara pegawai dilingkungan kerja menyatakan kurang baik sebanyak 2 orang atau 4,8%, cukup baik sebanyak 21 orang atau 50%, sedangkan yang menyatakan baik sebanyak 19 orang atau 45,2%.

Fenomena ini memberikan gambaran bahwa responden pada umumnya menyatakan suasana hubungan kerja antara pegawai dilingkungan kerja cukup baik.

Kondisi lingkungan fisik kantor dapat dilihat pada tabel berikut ini.

**Tabel V.67**  
**Kondisi lingkungan fisik kantor**

NO	ALTERNATIF JAWABAN	FREK	%
1	Tidak baik	1	2.4
2	Kurang baik	23	54.8
3	Cukup baik	13	31.0
4	Baik	5	11.9
	Total	42	100.0

*Sumber : Jawaban responden dari pertanyaan no. 67*

Tabel di atas memperlihatkan sebanyak 42 responden untuk kondisi lingkungan fisik kantor menyatakan tidak baik sebanyak 1 orang atau 2,4%, kurang baik sebanyak 23 orang atau 54,8%, cukup baik sebanyak 13 orang atau 31,0%, sedangkan yang menyatakan baik sebanyak 5 orang atau 11,9%.

Fenomena ini memberikan gambaran bahwa responden pada umumnya menyatakan kondisi lingkungan fisik kantor kurang baik.

Kesesuaian pengisian formasi dengan prinsip "*the right man on the right place*" dapat dilihat pada tabel berikut ini.

**Tabel V.68**  
**Kesesuaian pengisian formasi dengan prinsip "*the right man on the right place*"**

NO	ALTERNATIF JAWABAN	FREK	%
1	Tidak sesuai	0	0.0
2	Kurang sesuai	23	54.8
3	Cukup sesuai	16	38.1
4	Sesuai	3	7.1
	Total	42	100.0

*Sumber : Jawaban responden dari pertanyaan no. 68*

Tabel di atas memperlihatkan sebanyak 42 responden untuk Kesesuaian pengisian formasi dengan prinsip "*the right man on the right place*" menyatakan kurang sesuai sebanyak 23 orang atau 54,8%, cukup sesuai sebanyak 16 orang atau 38,1%, sedangkan yang menyatakan sesuai sebanyak 3 orang atau 7,1%.

Fenomena ini memberikan gambaran bahwa responden pada umumnya menyatakan pengisian formasi kurang sesuai dengan prinsip "*the right man on the right place*".

Frekuensi mengalami tekanan fisiologis dalam bekerja dapat dilihat pada tabel berikut ini.

**Tabel V.69**  
**Frekuensi mengalami tekanan fisiologis dalam bekerja**

NO	ALTERNATIF JAWABAN	FREK	%
1	Sering	0	0.0
2	Agak sering	1	2.4
3	Kadang-kadang	23	54.8
4	Tidak pernah	18	42.9
	Total	42	100.0

*Sumber : Jawaban responden dari pertanyaan no. 69*

Tabel di atas memperlihatkan sebanyak 42 responden untuk frekuensi mengalami tekanan fisiologis dalam bekerja menyatakan agak sering sebanyak 1 orang atau 2,4%, kadang-kadang sebanyak 23 orang atau 54,8%, sedangkan yang menyatakan tidak pernah sebanyak 18 orang atau 42,9%.

Fenomena ini memberikan gambaran bahwa responden pada umumnya menyatakan kadang-kadang mengalami tekanan fisiologis dalam bekerja.

Perasaan dalam menyelesaikan tugas sehari-hari dapat dilihat pada tabel berikut ini.

**Tabel V.70**  
**Perasaan dalam menyelesaikan tugas sehari-hari**

NO	ALTERNATIF JAWABAN	FREK	%
1	Tertekan/ tidak suka	0	0.0
2	Biasa-biasa saja	24	57.1
3	Agak menikmati	6	14.3
4	Sangat menikmati	12	28.6
	Total	42	100.0

*Sumber : Jawaban responden dari pertanyaan no. 70*

Tabel di atas memperlihatkan sebanyak 42 responden untuk perasaan dalam menyelesaikan tugas sehari-hari menyatakan biasa-biasa saja sebanyak 24 orang atau 57,1%, agak menikmati sebanyak 6 orang atau 14,3%, sedangkan yang menyatakan sangat menikmati sebanyak 12 orang atau 28,6%.

Fenomena ini memberikan gambaran bahwa responden pada umumnya menyatakan perasaan dalam menyelesaikan tugas sehari-hari biasa-biasa saja.

Kesediaan mengikuti jenjang pendidikan lebih tinggi dengan biaya sendiri dapat dilihat pada tabel berikut ini.

**Tabel V.71**  
**Kesediaan mengikuti jenjang pendidikan lebih tinggi dengan biaya sendiri**

NO	ALTERNATIF JAWABAN	FREK	%
1	Tidak bersedia	8	19.0
2	Kurang bersedia	19	45.2
3	Bersedia	15	35.7
4	Sangat bersedia	0	0.0
	Total	42	100.0

*Sumber : Jawaban responden dari pertanyaan no. 71*

Tabel di atas memperlihatkan sebanyak 42 responden untuk kesediaan mengikuti jenjang pendidikan lebih tinggi dengan biaya sendiri menyatakan tidak bersedia sebanyak 8 orang atau 19,0%, kurang bersedia sebanyak 19 orang atau 45,2%, sedangkan yang menyatakan bersedia sebanyak 15 orang atau 35,7%.

Fenomena ini memberikan gambaran bahwa responden pada umumnya menyatakan kurang bersedia mengikuti jenjang pendidikan lebih tinggi dengan biaya sendiri.

Kesesuaian peraturan perundangan yang berlaku dengan upaya pengembangan karier dapat dilihat pada tabel berikut ini.

**Tabel V.72**  
**Kesesuaian peraturan perundangan yang berlaku dengan upaya pengembangan karier**

NO	ALTERNATIF JAWABAN	FREK	%
1	Tidak sesuai	0	0.0
2	Kurang sesuai	13	31.0
3	Cukup sesuai	20	47.6
4	Sesuai	9	21.4
	Total	42	100.0

*Sumber : Jawaban responden dari pertanyaan no. 72*

Tabel di atas memperlihatkan sebanyak 42 responden untuk kesesuaian peraturan perundangan yang berlaku dengan upaya pengembangan karier menyatakan kurang sesuai sebanyak 13 orang atau 31,0%, cukup sesuai sebanyak 20 orang atau 47,6%, sedangkan yang menyatakan sesuai sebanyak 9 orang atau 21,4%.

Fenomena ini memberikan gambaran bahwa responden pada umumnya menyatakan peraturan perundangan yang berlaku cukup sesuai dengan upaya pengembangan karier.

Kesesuaian pembinaan pegawai dengan peraturan perundangan yang berlaku dapat dilihat pada tabel berikut ini.

**Tabel V.73**  
**Kesesuaian pembinaan pegawai dengan peraturan perundangan yang berlaku**

NO	ALTERNATIF JAWABAN	FREK	%
1	Tidak sesuai	0	0.0
2	Kurang sesuai	10	23.8
3	Cukup sesuai	18	42.9
4	Sesuai	14	33.3
	Total	42	100.0

*Sumber : Jawaban responden dari pertanyaan no. 73*

Tabel di atas memperlihatkan sebanyak 42 responden untuk kesesuaian pembinaan pegawai dengan peraturan perundangan yang berlaku menyatakan kurang sesuai sebanyak 10 orang atau 23,8%, cukup sesuai sebanyak 18 orang atau 42,9%, sedangkan yang menyatakan sesuai sebanyak 14 orang atau 33,3%.

Fenomena ini memberikan gambaran bahwa responden pada umumnya menyatakan pembinaan pegawai cukup sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku.

Pemahaman tupoksi unit kerja dapat dilihat pada tabel berikut ini.

**Tabel V.74**  
**Pemahaman tupoksi unit kerja**

NO	ALTERNATIF JAWABAN	FREK	%
1	Tidak memahami	0	0.0
2	Kurang memahami	8	19.0
3	Cukup memahami	15	35.7
4	Memahami	19	45.2
	Total	42	100.0

*Sumber : Jawaban responden dari pertanyaan no. 74*

Tabel di atas memperlihatkan sebanyak 42 responden untuk tingkat pemahaman tupoksi unit kerja menyatakan kurang memahami sebanyak 8 orang atau 19,0%, cukup memahami sebanyak 15 orang atau 35,7%, sedangkan yang menyatakan memahami sebanyak 19 orang atau 45,2%.

Fenomena ini memberikan gambaran bahwa responden pada umumnya menyatakan memahami tupoksi unit kerja.

Tingkat kewajaran dalam karyawan jam kerja untuk keperluan luar dinas dapat dilihat pada tabel berikut ini.

**Tabel V.75**  
**Tingkat kewajaran dalam karyawan jam kerja untuk keperluan luar dinas**

NO	ALTERNATIF JAWABAN	FREK	%
1	Tidak wajar	2	4.8
2	Kurang wajar	2	4.8
3	Cukup wajar	9	21.4
4	Wajar	29	69.0
	Total	42	100.0

*Sumber : Jawaban responden dari pertanyaan no. 75*

Tabel di atas memperlihatkan sebanyak 42 responden untuk tingkat kewajaran dalam karyawan jam kerja untuk keperluan luar dinas menyatakan tidak wajar sebanyak 2 orang atau 4,8%, kurang wajar sebanyak 2 orang atau 4,8%, cukup wajar sebanyak 9 orang atau 21,4%, sedangkan yang menyatakan wajar sebanyak 29 orang atau 69,0%.

Fenomena ini memberikan gambaran bahwa responden pada umumnya menyatakan wajar karyawan menggunakan jam kerja untuk keperluan luar dinas.

Jumlah jam kerja yang efektif tiap harinya dapat dilihat pada tabel berikut ini.

**Tabel V.76**  
**Jumlah jam kerja yang efektif tiap harinya**

NO	ALTERNATIF JAWABAN	FREK	%
1	Kurang dari 2 jam	0	0.0
2	2 – 3 jam	1	2.4
3	3 – 4 jam	11	26.2
4	Lebih dari 4 jam	30	71.4
	Total	42	100.0

*Sumber : Jawaban responden dari pertanyaan no. 76*

Tabel di atas memperlihatkan sebanyak 42 responden untuk jumlah jam kerja yang efektif tiap harinya menyatakan 2 – 3 jam sebanyak 1 orang atau 2,4%,

3 – 4 jam sebanyak 11 orang atau 26,2%, sedangkan yang menyatakan lebih dari 4 jam sebanyak 30 orang atau 71,4%.

Fenomena ini memberikan gambaran bahwa responden pada umumnya menyatakan jumlah jam kerja yang efektif tiap harinya lebih dari 4 jam.

Frekuensi kepemilikan target waktu dan hasil dalam menyelesaikan pekerjaan dapat dilihat pada tabel berikut ini.

**Tabel V.77**  
**Frekuensi kepemilikan target waktu dan hasil dalam menyelesaikan pekerjaan**

NO	ALTERNATIF JAWABAN	FREK	%
1	Tidak pernah	0	0.0
2	Kadang-kadang	3	7.1
3	Sering	9	21.4
4	Selalu	30	71.4
	Total	42	100.0

*Sumber : Jawaban responden dari pertanyaan no. 77*

Tabel di atas memperlihatkan sebanyak 42 responden untuk frekuensi kepemilikan target waktu dan hasil dalam menyelesaikan pekerjaan menyatakan kadang-kadang sebanyak 3 orang atau 7,1%, sering sebanyak 9 orang atau 21,4%, sedangkan yang menyatakan selalu sebanyak 30 orang atau 71,4%.

Fenomena ini memberikan gambaran bahwa responden pada umumnya menyatakan selalu memiliki target waktu dan hasil dalam menyelesaikan pekerjaan.

Tingkat intensitas mengikuti apel pagi dapat dilihat pada tabel berikut ini.



**Tabel V.78**  
**Tingkat intensitas mengikuti apel pagi**

NO	ALTERNATIF JAWABAN	FREK	%
1	Tidak pernah	0	0.0
2	Kadang-kadang	2	4.8
3	Sering	16	38.1
4	Selalu	24	57.1
	Total	42	100.0

*Sumber : Jawaban responden dari pertanyaan no. 78*

Tabel di atas memperlihatkan sebanyak 42 responden untuk intensitas mengikuti apel pagi menyatakan kadang-kadang sebanyak 2 orang atau 4,8%, sering sebanyak 16 orang atau 38,1%, sedangkan yang menyatakan selalu sebanyak 24 orang atau 57,1%.

Fenomena ini memberikan gambaran bahwa responden pada umumnya menyatakan selalu mengikuti apel pagi.

Frekuensi menggunakan jam dinas untuk kepentingan pribadi dapat dilihat pada tabel berikut ini.

**Tabel V.79**  
**Frekuensi menggunakan jam dinas untuk kepentingan pribadi**

NO	ALTERNATIF JAWABAN	FREK	%
1	Sangat sering	0	0.0
2	Sering	0	0.0
3	Kadang-kadang	34	81.0
4	Tidak pernah	8	19.0
	Total	42	100.0

*Sumber : Jawaban responden dari pertanyaan no. 79*

Tabel di atas memperlihatkan sebanyak 42 responden untuk frekuensi menggunakan jam dinas untuk kepentingan pribadi menyatakan kadang-kadang

sebanyak 34 orang atau 81,0%, sedangkan yang menyatakan tidak pernah sebanyak 8 orang atau 19,0%.

Fenomena ini memberikan gambaran bahwa responden pada umumnya menyatakan kadang-kadang menggunakan jam dinas untuk kepentingan pribadi.

Kebiasaan pulang kantor dapat dilihat pada tabel berikut ini.

**Tabel V.80**  
**Kebiasaan pulang kantor**

NO	ALTERNATIF JAWABAN	FREK	%
1	Sebelum jam 12.00	0	0.0
2	Antara jam 12.00 – 13.00	1	2.4
3	Antara jam 13.00 – jam 14.00	24	57.1
4	Setelah jam 14.00/ apel siang	17	40.5
	Total	42	100.0

*Sumber : Jawaban responden dari pertanyaan no. 80*

Tabel di atas memperlihatkan sebanyak 42 responden untuk kebiasaan pulang kantor menyatakan antara jam 12.00 – 13.00 sebanyak 1 orang atau 2,4%, antara jam 13.00 – jam 14.00 sebanyak 24 orang atau 57,1%, sedangkan yang menyatakan setelah jam 14.00/ apel siang sebanyak 17 orang atau 40,5%.

Fenomena ini memberikan gambaran bahwa responden pada umumnya menyatakan kebiasaan pulang kantor antara jam 13.00 – jam 14.00.

#### **4. Variabel Finansial**

Variabel finansial memiliki indikator atau sub variabel yaitu : tingkat pengalokasian anggaran untuk menunjang pelaksanaan tugas pokok dan fungsi organisasi, pengelolaan, dan tingkat ketersediaan biaya operasional untuk kegiatan pembinaan terhadap pegawai.

Untuk menentukan tinggi rendahnya tingkat finansial telah terkupas dari jawaban responden sebagaimana disebutkan dalam pertanyaan nomor 80 – 92 (P.80 – P.92). Dalam penelitian kuesioner yang digunakan dengan pilihan jawaban yang mempunyai bobot berjenjang yang diberi skor 1 sampai dengan 4 untuk setiap pertanyaan/item.

Untuk melihat sumberdaya manusia dapat dilihat dari jawaban angket penelitian yang telah diolah dalam tabulasi skor variabel pada lampiran 1 atau lebih jelasnya dapat dilihat dalam tabel berikut ini.

**Tabel V.81**  
**Ketersediaan dana pemerintah untuk kegiatan operasional**

NO	ALTERNATIF JAWABAN	FREK	%
1	Tidak memadai	2	4.8
2	Kurang memadai	23	54.8
3	Cukup memadai	14	33.3
4	Memadai	3	7.1
	Total	42	100.0

*Sumber : Jawaban responden dari pertanyaan no. 81*

Tabel di atas memperlihatkan sebanyak 42 responden untuk ketersediaan dana pemerintah untuk kegiatan operasional menyatakan tidak memadai sebanyak 2 orang atau 4,8%, kurang memadai sebanyak 23 orang atau 54,3%, cukup memadai sebanyak 14 orang atau 33,3%, sedangkan yang menyatakan memadai sebanyak 3 orang atau 7,1%.

Fenomena ini memberikan gambaran bahwa responden pada umumnya menyatakan ketersediaan dana pemerintah untuk kegiatan operasional memadai.

Pengaruh sistem dan prosedur keuangan terhadap kelancaran kegiatan tupoksi unit kerja dapat dilihat pada tabel berikut ini.

**Tabel V.82**  
**Pengaruh sistem dan prosedur keuangan terhadap**  
**kelancaran kegiatan tupoksi unit kerja**

NO	ALTERNATIF JAWABAN	FREK	%
1	Menghambat	0	0.0
2	Agak menghambat	14	33.3
3	Agak memperlancar	15	35.7
4	Memperlancar	13	31.0
	Total	42	100.0

*Sumber : Jawaban responden dari pertanyaan no. 82*

Tabel di atas memperlihatkan sebanyak 42 responden untuk pengaruh sistem dan prosedur keuangan terhadap kelancaran kegiatan tupoksi unit kerja menyatakan agak menghambat sebanyak 14 orang atau 33,3%, agak memperlancar sebanyak 15 orang atau 35,7%, sedangkan yang menyatakan memperlancar sebanyak 13 orang atau 31,0%.

Fenomena ini memberikan gambaran bahwa responden pada umumnya menyatakan agak pengaruh sistem dan prosedur keuangan terhadap kelancaran kegiatan tupoksi unit kerja memperlancar.

Ketepatan pemenuhan pertanggungjawaban administrasi keuangan dapat dilihat pada tabel berikut ini.

**Tabel V.83**  
**Ketepatan pemenuhan pertanggungjawaban administrasi keuangan**

NO	ALTERNATIF JAWABAN	FREK	%
1	Tidak pernah	0	0.0
2	Kadang-kadang	1	2.4
3	Sering	14	33.3
4	Selalu	27	64.3
	Total	42	100.0

*Sumber : Jawaban responden dari pertanyaan no. 83*

Tabel di atas memperlihatkan sebanyak 42 responden untuk ketepatan pemenuhan pertanggungjawaban administrasi keuangan menyatakan kadang-kadang sebanyak 1 orang atau 2,4%, sering sebanyak 14 orang atau 33,3%, sedangkan yang menyatakan selalu sebanyak 27 orang atau 64,3%.

Fenomena ini memberikan gambaran bahwa responden pada umumnya menyatakan selalu memenuhi ketepatan pertanggungjawaban administrasi keuangan.

Kesesuaian pencairan dana dengan waktu kebutuhan pelaksanaan kegiatan dapat dilihat pada tabel berikut ini.

**Tabel V.84**  
**Kesesuaian pencairan dana dengan waktu kebutuhan pelaksanaan kegiatan**

NO	ALTERNATIF JAWABAN	FREK	%
1	Tidak sesuai	3	7.1
2	Kurang sesuai	14	33.3
3	Cukup sesuai	16	38.1
4	Sesuai	9	21.4
	Total	42	100.0

*Sumber : Jawaban responden dari pertanyaan no. 84*

Tabel di atas memperlihatkan sebanyak 42 responden untuk kesesuaian pencairan dana dengan waktu kebutuhan pelaksanaan kegiatan menyatakan tidak sesuai sebanyak 3 orang atau 7,1%, kurang sesuai sebanyak 14 orang atau 33,3%, cukup sesuai sebanyak 16 orang atau 38,1%, sedangkan yang menyatakan sesuai sebanyak 9 orang atau 21,4%.

Fenomena ini memberikan gambaran bahwa responden pada umumnya menyatakan pencairan dana cukup sesuai dengan waktu kebutuhan pelaksanaan kegiatan.

Tingkat pemahaman sistem dan prosedur keuangan yang dilaksanakan unit kerja dapat dilihat pada tabel berikut ini.

**Tabel V.85**  
**Tingkat pemahaman sistem dan prosedur keuangan yang dilaksanakan unit kerja**

NO	ALTERNATIF JAWABAN	FREK	%
1	Tidak memahami	3	7.1
2	Sedikit memahami	12	28.6
3	Memahami	24	57.1
4	Sangat memahami	3	7.1
	<b>Total</b>	<b>42</b>	<b>100.0</b>

*Sumber : Jawaban responden dari pertanyaan no. 85*

Tabel di atas memperlihatkan sebanyak 42 responden untuk tingkat pemahaman sistem dan prosedur keuangan yang dilaksanakan unit kerja menyatakan tidak memahami sebanyak 3 orang atau 7,1%, sedikit memahami sebanyak 12 orang atau 28,6%, memahami sebanyak 24 orang atau 57,1%, sedangkan yang menyatakan sangat memahami sebanyak 3 orang atau 7,1%.

Fenomena ini memberikan gambaran bahwa responden pada umumnya menyatakan memahami sistem dan prosedur keuangan yang dilaksanakan unit kerja.

Tingkat pemahaman / keterampilan manajemen pengelola kegiatan dapat dilihat pada tabel berikut ini.

**Tabel V.86**  
**Tingkat pemahaman / keterampilan manajemen pengelola kegiatan**

NO	ALTERNATIF JAWABAN	FREK	%
1	Tidak memadai	1	2.4
2	Kurang memadai	8	19.0
3	Cukup memadai	27	64.3
4	Memadai	6	14.3
	Total	42	100.0

*Sumber : Jawaban responden dari pertanyaan no. 86*

Tabel di atas memperlihatkan sebanyak 42 responden untuk tingkat pemahaman / keterampilan manajemen pengelola kegiatan menyatakan tidak memadai sebanyak 1 orang atau 2,4%, kurang memadai sebanyak 8 orang atau 19,0%, cukup memadai sebanyak 27 orang atau 64,3%, sedangkan yang menyatakan memadai sebanyak 6 orang atau 14,3%.

Fenomena ini memberikan gambaran bahwa responden pada umumnya menyatakan pemahaman / keterampilan manajemen pengelola kegiatan cukup memadai.

Tingkat intensitas pemeriksaan terhadap pertanggungjawaban finansial dapat dilihat pada tabel berikut ini.

**Tabel V.87**  
**Tingkat intensitas pemeriksaan terhadap pertanggungjawaban finansial**

NO	ALTERNATIF JAWABAN	FREK	%
1	Tidak pernah	0	0.0
2	Kadang-kadang	8	19.0
3	Sering	12	28.6
4	Selalu	22	52.4
	Total	42	100.0

*Sumber : Jawaban responden dari pertanyaan no. 87*

Tabel di atas memperlihatkan sebanyak 42 responden untuk intensitas pemeriksaan terhadap pertanggungjawaban finansial menyatakan kadang-kadang sebanyak 8 orang atau 19,0%, sering sebanyak 12 orang atau 28,6%, sedangkan yang menyatakan selalu sebanyak 22 orang atau 52,4%.

Fenomena ini memberikan gambaran bahwa responden pada umumnya menyatakan pemeriksaan terhadap pertanggungjawaban finansial selalu dilakukan.

Frekuensi temuan negatif dalam pertanggungjawaban keuangan pada unit kerja dapat dilihat pada tabel berikut ini.

**Tabel V.88**  
**Frekuensi temuan negatif dalam pertanggungjawaban keuangan pada unit kerja**

NO	ALTERNATIF JAWABAN	FREK	%
1	Selalu	0	0.0
2	Sering	1	2.4
3	Kadang – kadang	24	57.1
4	Tidak pernah	17	40.5
	Total	42	100.0

*Sumber : Jawaban responden dari pertanyaan no. 88*

Tabel di atas memperlihatkan sebanyak 42 responden untuk frekuensi temuan negatif dalam pertanggungjawaban keuangan pada unit kerja menyatakan sering sebanyak 1 orang atau 2,4%, kadang-kadang sebanyak 24 orang atau 57,1%, sedangkan yang menyatakan tidak pernah sebanyak 17 orang atau 40,5%.

Fenomena ini memberikan gambaran bahwa responden pada umumnya menyatakan kadang-kadang terdapat temuan negatif dalam pertanggungjawaban keuangan pada unit kerja.



Keefektifan sistem evaluasi pasca kegiatan dapat dilihat pada tabel berikut ini.

**Tabel V.89**  
**Keefektifan sistem evaluasi pasca kegiatan**

NO	ALTERNATIF JAWABAN	FREK	%
1	Tidak efektif	1	2.4
2	Kurang efektif	7	16.7
3	Cukup efektif	20	47.6
4	Efektif	14	33.3
	Total	42	100.0

*Sumber : Jawaban responden dari pertanyaan no. 89*

Tabel di atas memperlihatkan sebanyak 42 responden untuk keefektifan sistem evaluasi pasca kegiatan menyatakan tidak efektif sebanyak 1 orang atau 2,4%, kurang efektif sebanyak 7 orang atau 16,7%, cukup efektif sebanyak 20 orang atau 47,6%, sedangkan yang menyatakan efektif sebanyak 14 orang atau 33,3%.

Fenomena ini memberikan gambaran bahwa responden pada umumnya menyatakan sistem evaluasi pasca kegiatan cukup efektif.

Kesesuaian sistem penggajian dengan aspirasi pegawai dapat dilihat pada tabel berikut ini.

**Tabel V.90**  
**Kesesuaian sistem penggajian dengan aspirasi pegawai**

NO	ALTERNATIF JAWABAN	FREK	%
1	Tidak sesuai	1	2.4
2	Kurang sesuai	19	45.2
3	Cukup sesuai	14	33.3
4	Sesuai	8	19.0
	Total	42	100.0

*Sumber : Jawaban responden dari pertanyaan no. 90*

Tabel di atas memperlihatkan sebanyak 42 responden untuk Kesesuaian sistem penggajian dengan aspirasi pegawai menyatakan tidak sesuai sebanyak 1 orang atau 2,4%, kurang sesuai sebanyak 19 orang atau 45,2%, cukup sesuai sebanyak 14 orang atau 33,3%, sedangkan yang menyatakan sesuai sebanyak 8 orang atau 19,0%.

Fenomena ini memberikan gambaran bahwa responden pada umumnya menyatakan sistem penggajian kurang sesuai dengan aspirasi pegawai.

Tingkat kesesuaian pemenuhan gaji dengan standar kelayakan hidup dapat dilihat pada tabel berikut ini.

**Tabel V.91**  
**Tingkat kesesuaian pemenuhan gaji dengan standar kelayakan hidup**

NO	ALTERNATIF JAWABAN	FREK	%
1	Tidak memenuhi	2	4.8
2	Kurang memenuhi	25	59.5
3	Cukup memenuhi	14	33.3
4	Memenuhi	1	2.4
	Total	42	100.0

*Sumber : Jawaban responden dari pertanyaan no. 91*

Tabel di atas memperlihatkan sebanyak 42 responden untuk tingkat kesesuaian pemenuhan gaji dengan standar kelayakan hidup menyatakan tidak memenuhi sebanyak 2 orang atau 4,8%, kurang memenuhi sebanyak 25 orang atau 59,5%, cukup memenuhi sebanyak 14 orang atau 33,3%, sedangkan yang menyatakan memenuhi sebanyak 1 orang atau 2,4%.

Fenomena ini memberikan gambaran bahwa responden pada umumnya menyatakan gaji kurang memenuhi standar kelayakan hidup.

## B. ANALISIS HASIL PENELITIAN

### 1. Kondisi Umum Variabel Penelitian (Kesimpulan Masing-masing Variabel)

#### a. Variabel Kinerja Organisasi

Tabel V.93

#### Kinerja Organisasi

NO	KATEGORI	FREK	%
1	Tidak Tinggi	0	0.0
2	KurangTinggi	9	21.4
3	Cukup Tinggi	25	59.5
4	Tinggi	8	19.0
	Total	42	100.0

Sumber : Jawaban pertanyaan no. 1-28

Tabel di atas menunjukkan bahwa dari 42 orang responden untuk kinerja organisasi 9 orang atau 21,4% responden menyatakan kurang tinggi, 25 orang atau 59,5% responden menyatakan cukup tinggi, dan 8 orang atau 19,0% responden menyatakan tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan kinerja organisasi Dinas Tanbunhut Kabupaten Tegal cukup tinggi.

Kinerja Dinas Tanbunhut Kabupaten Tegal yang cukup tinggi ini dapat dilihat dari indikator yang menonjol, yaitu akuntabilitas dan responsibilitas. Akuntabilitas yang cukup tinggi dari Dinas Tanbunhut Kabupaten Tegal ini dapat terjadi terutama karena adanya konsistensi antara kebijakan organisasi organisasi dengan aspirasi masyarakat. Tabel V.1 menunjukkan tingginya intensitas penjangkaran aspirasi masyarakat dalam penyusunan program kerja

Tingkat pengaruh insentif/ honorarium terhadap motivasi kerja dapat dilihat pada tabel berikut ini.

**Tabel V.92**  
**Tingkat pengaruh insentif/ honorarium terhadap motivasi kerja**

NO	ALTERNATIF JAWABAN	FREK	%
1	Tidak berpengaruh	0	0.0
2	Kurang berpengaruh	1	2.4
3	Cukup berpengaruh	19	45.2
4	Berpengaruh	22	52.4
	Total	42	100.0

*Sumber : Jawaban responden dari pertanyaan no. 92*

Tabel di atas memperlihatkan sebanyak 42 responden untuk tingkat pengaruh insentif/ honorarium terhadap motivasi kerja menyatakan kurang berpengaruh sebanyak 1 orang atau 2,4%, cukup berpengaruh sebanyak 19 orang atau 45,2%, sedangkan yang menyatakan berpengaruh sebanyak 22 orang atau 52,4%.

Fenomena ini memberikan gambaran bahwa responden pada umumnya menyatakan insentif/ honorarium berpengaruh terhadap motivasi kerja.

(47,6%). Dengan tingginya intensitas penjangkauan aspirasi masyarakat, maka terjadi kesesuaian program kerja Dinas Tanbunhut Kabupaten Tegal dengan kebutuhan masyarakat. Dalam tabel V.2, dapat dilihat bahwa 59,5% responden menyatakan adanya kesesuaian program Dinas Tanbunhut dengan kebutuhan masyarakat.

Dari sisi tanggungjawab, kinerja Dinas Tanbunhut Kabupaten Tegal terutama ditunjukkan dari tingginya tingkat pencapaian realisasi terhadap target yang telah ditetapkan. Dari keseluruhan responden 54,8% menyatakan persentase pencapaian realisasi terhadap target relatif tinggi, yaitu 70% – 80% (tabel V.15).

#### b. Variabel Struktur Organisasi

**Tabel V.94**  
**Struktur Organisasi**

NO	KATEGORI	FREK	%
1	Tidak Tinggi	0	0.0
2	KurangTinggi	1	2.4
3	Cukup Tinggi	25	59.5
4	Tinggi	16	38.1
	<b>Total</b>	<b>42</b>	<b>100.0</b>

*Sumber : Jawaban pertanyaan no. 29-57*

Tabel di atas menunjukkan bahwa dari 42 orang responden untuk struktur organisasi 1 orang atau 2,4% responden menyatakan kurang tinggi, 25 orang atau 59,5% responden menyatakan cukup tinggi, dan 16 orang atau 38,1% responden menyatakan tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan struktur organisasi Dinas Tanbunhut Kabupaten Tegal

cukup ideal mendukung kelancaran/keberhasilan pelaksanaan tugas Dinas Tanbunhut Kabupaten Tegal.

Hal tersebut dapat terjadi terutama karena adanya dukungan beberapa hal yang menyangkut struktur organisasi, yaitu adanya legitimasi yang diperoleh oleh Dinas Tanbunhut Kabupaten Tegal, penerapan prinsip-prinsip koordinasi, integrasi dan sinkronisasi (KIS), serta kepemimpinan yang efektif. Legitimasi yang tinggi dapat dilihat dari tabel V.32 yang mana 61,9% responden menyatakan bahwa keberadaan/fungsi Dinas Tanbunhut sesuai dengan tujuan/tuntutan pembangunan.

Penerapan prinsip KIS dalam struktur organisasi terlihat dari pengaruh kerjasama antar unit kerja dalam penyelesaian pekerjaan yang mana 54,8% responden menyatakan kerjasama tersebut mempercepat penyelesaian pekerjaan.

Disamping itu kepemimpinan yang efektif juga sangat menonjol dalam struktur organisasi Dinas Tanbunhut. Hasil dari kepemimpinan yang efektif ini terlihat dari tingginya komitmen pegawai terhadap tugas tanpa terpengaruh adadan tidaknya pimpinan. Tabel V.55 menunjukkan bahwa 85,7% responden menyatakan bahwa pegawai menyelesaikan pekerjaannya dengan berjalan seperti biasanya walaupun pimpinan sedang tidak di tempat. Komitmen seperti ini tidak akan terbentuk tanpa adanya dukungan kepemimpinan yang efektif.

c. Variabel Sumberdaya Manusia

**Tabel V.95**  
**Sumberdaya Manusia**

NO	KATEGORI	FREK	%
1	Tidak Tinggi	0	0.0
2	KurangTinggi	0	0.0
3	Cukup Tinggi	36	85.7
4	Tinggi	6	14.3
	Total	42	100.0

*Sumber : Jawaban pertanyaan no. 58-80*

Tabel di atas menunjukkan bahwa dari 42 orang responden untuk sumberdaya manusia 36 orang atau 85,7% responden menyatakan cukup tinggi, dan 6 orang atau 14,3% responden menyatakan tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan sumberdaya manusia Dinas Tanbunhut Kabupaten Tegal cukup tinggi kualitas/kuantitasnya untuk mendukung kelancaran/ keberhasilan pelaksanaan tugas Dinas Tanbunhut Kabupaten Tegal.

Kualitas yang cukup tinggi ini karena adanya lebih dari 40% karyawan yang memiliki keahlian sesuai dengan bidang tugasnya (tabel V.62). Disamping itu 47,6% responden juga mengatakan bahwa pengalaman, pengetahuan dan ketrampilan yang dimiliki oleh pegawai Dinas Tanbunhut mendukung kelancaran penyelesaian pekerjaan (tabel V.65).

Hal lain yang menonjol dalam SDM Dinas Tanbunhut Kabupaten Tegal adalah adanya komitmen SDM yang tinggi terhadap tugas pokok dan fungsinya. Komitmen yang tinggi dapat dilihat dari tingginya tingkat pemahaman terhadap tupoksi (tabel V.74), jumlah jam kerja efektif yang tinggi

dalam setiap harinya yaitu lebih dari 4 jam (tabel V.76), serta adanya target waktu dan hasil yang ditetapkan oleh pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya (tabel V.77).

#### d. Variabel Finansial

**Tabel V.96**  
**Finansial**

NO	KATEGORI	FREK	%
1	Tidak Tinggi	0	0.0
2	KurangTinggi	4	9.5
3	Cukup Tinggi	27	64.3
4	Tinggi	11	26.2
	<b>Total</b>	42	100.0

*Sumber : Jawaban pertanyaan no. 81-92*

Tabel di atas menunjukkan bahwa dari 42 orang responden untuk variabel finansial 4 orang atau 9,5% responden menyatakan kurang tinggi, 27 orang atau 64,3% responden menyatakan cukup tinggi, dan 11 orang atau 26,2% responden menyatakan tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan finansial cukup memadai/mendukung kelancaran/keberhasilan pelaksanaan tugas Dinas Tanbunhut Kabupaten Tegal.

Dari sisi finansial yang menonjol adalah adanya ketepatan pemenuhan pertanggungjawaban keuangan (tabel V.83). Hal ini dapat terjadi karena adanya pengendalian yang efektif. Pengendalian yang efektif tidak lepas dari intensitas yang tinggi dalam pemeriksaan terhadap pertanggungjawaban finansial yang selalu dilakukan di Dinas Tanbunhut Kabupaten Tegal (tabel V.87).



## 2. Hubungan Antar Variabel

### a. Hubungan antara Struktur Organisasi dengan Kinerja

Kecenderungan hubungan antara struktur organisasi dengan kinerja dapat dilihat pada tabel silang berikut :

Tabel V.97

Hubungan antara Struktur Organisasi dengan Kinerja

Y \ X		Struktur Org			Total
		2 Kurang tinggi	3 Cukup tinggi	4 Tinggi	
KINERJA	2 Kurang Tinggi	1	4	4	9
		100.0%	16.0%	25.0%	21.4%
	3 Cukup Tinggi		16	9	25
			64.0%	56.3%	59.5%
	4 Tinggi		5	3	8
			20.0%	18.8%	19.0%
Total		1	25	16	42
		100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Sumber : Variabel Struktur Organisasi dengan Kinerja Organisasi

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa kecenderungan hubungan antara variabel struktur organisasi dan kinerja organisasi, yang mana mereka yang menyatakan berada pada struktur organisasi yang kurang ideal memiliki kinerja yang kurang tinggi pula, yakni mencapai 100%. Mereka yang menyatakan berada pada struktur organisasi yang cukup ideal menunjukkan kinerja yang cukup tinggi, yakni mencapai 64,0%, dibandingkan dengan mereka yang

memiliki kinerja yang kurang tinggi, yakni hanya 16%. Mereka yang merasa berada pada struktur organisasi yang ideal hanya 25,0% yang memiliki kinerja kurang tinggi.

Kesimpulan : terdapat kecenderungan hubungan positif antara kedua variabel. Artinya semakin ideal struktur organisasi akan diikuti dengan kecenderungan kinerja yang baik pula, dan sebaliknya semakin kurang ideal struktur organisasi akan diikuti dengan kecenderungan kinerja yang rendah pula.

Selanjutnya untuk mengetahui seberapa kuat hubungan antara kedua variabel dan taraf signifikansinya dapat dilihat pada tabel berikut :

**Tabel V.98**  
**Korelasi kendal dan taraf signifikansi**  
**Antara Struktur Organisasi dengan Kinerja**

		Symmetric Measures			
		Value	Asymp. Std. Error(a)	Approx. T(b)	Approx. Sig.
<b>Ordinal by Ordinal</b>	<b>Kendall's tau-b</b>	.567	.158	2.100	0.000

Dengan melihat tabel di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa kecenderungan hubungan positif antara struktur organisasi dan kinerja organisasi sebagaimana dikemukakan oleh Sugiono (2002:149) memiliki tingkat kekuatan hubungan sedang, yaitu 0,567 ( terletak di antara 0,400 – 0,599). Hubungan antara kedua variabel ternyata memiliki nilai probabilitas kurang dari 0,05 yaitu 0,00. Nilai dari probabilitas ini menunjukkan bahwa hubungan positif kedua variabel ini

nyata (signifikan). Kesimpulan tentang signifikansi hubungan ini semakin terlihat pada Z hitung. Harga Z hitung dengan responden sebanyak 42 didapatkan 2,100, sedangkan harga Z tabel (95%) = 1,96. Karena Z hitung > Z tabel maka  $H_0$  ditolak atau  $H_a$  diterima yang berarti ada hubungan yang nyata antara kedua variabel tersebut.

#### b. Hubungan Antara Sumber Daya Manusia dengan Kinerja

Kecenderungan hubungan antara sumber daya manusia dengan kinerja dapat dilihat pada tabel silang berikut :

**Tabel V.99**  
**Hubungan antara Sumberdaya Manusia dengan Kinerja**

Y \ X		SDM		Total
		3 Cukup Tinggi	4 Tinggi	
KINERJA	2 Kurang Tinggi	9 25.0%		9 21.4%
	3 Cukup Tinggi	20 55.6%	5 83.3%	25 59.5%
	4 Tinggi	7 19.4%	1 16.7%	8 19.0%
	Total	36 100.0%	6 100.0%	42 100.0%

Sumber : Variabel SDM dan Kinerja

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa kecenderungan hubungan antara variabel sumberdaya manusia dengan kinerja organisasi yang mana mereka yang menyatakan mempunyai kualitas sumber daya manusia yang cukup tinggi memiliki kinerja yang cukup tinggi pula yakni mencapai 55,6 %, bahkan dapat mencapai kinerja yang tinggi yakni sebesar 19,4 % apabila dibandingkan mereka yang memiliki kinerja kurang tinggi yakni sebesar 25,0%. Banyaknya responden yang memiliki kinerja yang cukup tinggi akan semakin banyak yakni mencapai 83,3 % bila memiliki kualitas sumber daya manusia yang tinggi.

Kesimpulan : terdapat kecenderungan hubungan positif antara kedua variabel. Artinya semakin tinggi kualitas sumber daya manusia akan diikuti dengan kecenderungan kinerja yang baik pula, dan sebaliknya semakin rendah kualitas sumber daya manusia maka akan diikuti dengan kecenderungan kinerja yang rendah pula.

Selanjutnya untuk mengetahui seberapa kuat hubungan antara kedua variabel dan taraf signifikansinya dapat dilihat pada tabel berikut :

**Tabel V.100**  
**Korelasi kendal dan taraf signifikansi**  
**Antara Sumberdaya Manusia dengan Kinerja**

Symmetric Measures					
		Value	Asymp. Std. Error(a)	Approx. T(b)	Approx. Sig.
Ordinal by Ordinal	Kendall's tau-b	.452	.101	2.110	.037

Dengan melihat tabel di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa kecenderungan hubungan positif antara sumberdaya manusia dan kinerja organisasi sebagaimana dikemukakan oleh Sugiono (2002:149) memiliki tingkat kekuatan hubungan sedang, yaitu 0,452 ( terletak di antara 0,400 – 0,599). Hubungan antara kedua variabel ternyata memiliki nilai probabilitas kurang dari 0,050 yaitu 0,037. Nilai dari probabilitas ini menunjukkan bahwa hubungan positif kedua variabel ini nyata (signifikan). Kesimpulan tentang signifikansi hubungan ini semakin terlihat pada Z hitung. Harga Z hitung dengan responden sebanyak 42 didapatkan 2,110, sedangkan harga Z tabel (95%) = 1,96. Karena Z hitung > Z tabel maka  $H_0$  ditolak atau  $H_a$  diterima, yang berarti ada hubungan yang nyata antara kedua variabel tersebut.

### **c. Hubungan antara Finansial dengan Kinerja**

Kecenderungan hubungan antara finansial dengan kinerja dapat dilihat pada tabel silang berikut :

**Tabel V.101**  
**Hubungan antara Finansial dengan Kinerja**

Y	X	Finansial			Total
		2 Kurang tinggi	3 Cukup Tinggi	4 Tinggi	
KINERJA	2 Kurang tinggi	3 75.0%	4 14.8%	2 18.2%	9 21.4%
	3 Cukup tinggi		18 66.7%	7 63.6%	25 59.5%
	4 Tinggi	1 25.0%	5 18.5%	2 18.2%	8 19.0%
Total		4 100.0%	27 100.0%	11 100.0%	42 100.0%

*Sumber : Variabel Finansial dan Kinerja*

Kecenderungan hubungan yang terlihat antara kedua variabel ini adalah mereka yang menyatakan didukung oleh kondisi finansial yang kurang baik akan cenderung memiliki kinerja yang kurang tinggi pula yakni mencapai 75,0 %, dibandingkan mereka yang dapat mencapai kinerja yang tinggi yakni sebesar 25,0 %. Mereka yang menyatakan didukung oleh kondisi finansial yang cukup baik dapat mencapai kinerja yang cukup tinggi yakni mencapai 66,7 % dibandingkan dengan yang memiliki kinerja kurang tinggi sebesar 14,8 % dan yang memiliki kinerja tinggi yakni sebesar 18,5 %. Sedangkan mereka yang didukung oleh finansial yang baik akan menunjukkan kinerja yang tinggi yakni sebesar 18,2 %. Angka ini cukup moderat artinya tidak menunjukkan hubungan yang sangat kuat. Hal tersebut juga terlihat bahwa mereka yang didukung kondisi finansial yang

baik namun memiliki kinerja cukup tinggi memiliki jumlah yang cukup besar yakni 63,6 %. Bahkan mereka yang memiliki kinerja yang kurang tinggi juga mempunyai persentase yang sama dengan yang memiliki kinerja tinggi yakni sebesar 18,2 %.

Kesimpulan : terdapat kecenderungan hubungan positif yang lemah antara kedua variabel. Artinya semakin tinggi finansial akan diikuti dengan kecenderungan kinerja yang baik pula, dan sebaliknya semakin rendah finansial maka akan diikuti dengan kecenderungan kinerja yang rendah pula.

Hubungan positif ini tidak setegas hubungan antara struktur organisasi dengan kinerja ataupun antara sumberdaya manusia dengan kinerja. Kecenderungan-kecenderungan di atas menunjukkan bahwa belum tentu mereka yang didukung oleh finansial yang tidak baik/rendah pasti akan diikuti dengan kinerja yang rendah dan mereka yang didukung oleh finansial yang baik akan diikuti dengan kinerja yang baik pula. Hal ini berarti bahwa kecenderungan hubungan positif antara kedua variabel tersebut **lemah**.

Selanjutnya untuk mengetahui seberapa kuat hubungan antara kedua variabel dan taraf signifikansinya dapat dilihat pada tabel berikut :

**Tabel V.102**  
**Korelasi kendal dan taraf signifikansi**  
**Antara Finansial dengan Kinerja**  
**Symmetric Measures**

		Value	Asymp. Std. Error(a)	Approx. T(b)	Approx. Sig.
<b>Ordinal by Ordinal</b>	<b>Kendall's tau-b</b>	.119	.171	2.687	.049

Dengan melihat tabel di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa kecenderungan hubungan positif antara finansial dan kinerja organisasi sebagaimana dikemukakan oleh Sugiono (2002:149) memiliki tingkat kekuatan hubungan yang sangat lemah, yaitu 0,119 (terletak di antara 0,000 – 0,199).

Hal ini terjadi karena adanya komitmen SDM yang tinggi terhadap tugas pokok dan fungsinya. Komitmen yang tinggi dapat dilihat dari tingginya tingkat pemahaman terhadap tupoksi (tabel V.74), jumlah jam kerja efektif yang tinggi dalam setiap harinya yaitu lebih dari 4 jam (tabel V.76), serta adanya target waktu dan hasil yang ditetapkan oleh pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya (tabel V.77). Sehingga kinerja organisasi Dinas Tanbunhut tidak terlalu dipengaruhi oleh besar atau kecilnya finansial, tetapi lebih ditentukan oleh struktur organisasi dan SDM.

Meskipun tingkat kekuatan hubungan kedua variabel tersebut sangat lemah, tetapi hubungan antara kedua variabel ternyata memiliki nilai probabilitas kurang dari 0,050 yaitu 0,049. Nilai dari probabilitas ini menunjukkan bahwa hubungan positif kedua variabel ini masih nyata (signifikan). Kesimpulan tentang signifikansi hubungan ini semakin terlihat pada Z hitung. Harga Z hitung dengan responden sebanyak 42 didapatkan 2,687, sedangkan harga Z tabel (95%) = 1,96. Karena  $Z_{hitung} > Z_{tabel}$  maka  $H_0$  ditolak atau  $H_a$  diterima, yang berarti ada hubungan yang nyata antara kedua variabel tersebut.



**d. Hubungan antara Variabel Struktur Organisasi, Sumber Daya Manusia dan Finansial dengan Kinerja**

**1. Matrik Hubungan Antar Variabel**

**Tabel V.103**  
**Korelasi antara masing-masing variabel X ( X1, X2, dan X3) dengan Kinerja**

		KINERJA
Kendall's tau_b	KINERJA	Correlation Coefficient
		1.000
		Sig. (2-tailed)
		.
		N
		42
	Struktur Org	Correlation Coefficient
		.567
		Sig. (2-tailed)
		.000
		N
		42
SDM		Correlation Coefficient
		.452
		Sig. (2-tailed)
		.037
		N
		42
Finansial		Correlation Coefficient
		.119
		Sig. (2-tailed)
		.049
		N
		42

Dari tabel diatas dapat diketahui bahwa variabel struktur organisasi, sumber daya manusia dan finansial mempunyai korelasi dengan tinggi rendahnya kinerja yang ditunjukkan dengan besarnya angka koefisien korelasi yang lebih besar dari 0. Variabel struktur organisasi mempunyai pengaruh yang paling kuat diantara variabel-variabel lainnya. Hal ini ditunjukkan dengan besarnya angka koefisien kendall's yang paling besar yakni sebesar 0,567. Angka korelasi positif menunjukkan bahwa semakin baik struktur organisasi

akan semakin baik pula kinerja. Variabel sumber daya manusia juga menunjukkan angka yang cukup besar yakni 0,452. Sedangkan variabel finansial memiliki angka korelasi yang kecil yakni sebesar 0,119. Hal ini menunjukkan bahwa hubungan variabel finansial terhadap kinerja relatif kecil / lemah.

## 2. Kendall's W Test

Hasil koefisien uji konkordansi W akan membuktikan apakah keempat variabel berhubungan atau tidak. Apakah ada keselarasan responden dalam menilai keempat variabel penelitian. Tabel berikut memperlihatkan uji tersebut.

**Tabel V.104**  
**Konkordansi Kendal**

<b>Test Statistics</b>	
<b>N</b>	42
<b>Kendall's W(a)</b>	.686
<b>Chi-Square</b>	14.862
<b>df</b>	3
<b>Asymp. Sig.</b>	.012
<b>a Kendall's Coefficient of Concordance</b>	

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa besar koefisien konkordansi W adalah 0,686. Angka ini sama dengan koefisien korelasi berkisar antara 0 sampai 1. Dengan melihat besar koefisien konkordansi ini dapat disimpulkan bahwa terdapat keselarasan penilaian atau hubungan antara keempat variabel yang relatif kuat (bandingkan 0,686 dengan 1). Kemudian harga Chi Square

hitung sebesar  $14,862 >$  dari Chi Square tabel sebesar 7,815, dapat diartikan bahwa  $H_0$  (tidak ada hubungan) ditolak, dan  $H_a$  (ada hubungan) diterima. Hal ini didukung oleh besarnya angka *Asymptotic Significant*  $0,012 < 0,05$  yang berarti bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima.

Kesimpulan : terdapat hubungan bersama-sama antara variabel struktur organisasi, sumberdaya manusia, dan finansial dengan kinerja, dengan kontribusi sebesar 47,06% (dihitung dari  $0,686^2 \times 100\%$ ). Kontribusi secara bersama-sama ini relatif lemah (kurang dari 50%). Hal ini antara lain dikarenakan pengaruh variabel finansial terhadap kinerja organisasi relatif kecil (lemah), sehingga lemahnya variabel finansial ini secara kumulatif memperkecil (melemahkan) pengaruh variabel secara keseluruhan (bersama-sama).

#### e. Diskusi

Deskripsi hasil penelitian menunjukkan bahwa Dinas Tanbunhut Kabupaten Tegal mempunyai kinerja yang cukup tinggi. Indikator yang mendukung tingginya kinerja dapat dilihat dari indikator yang mempunyai tingkat kategori dan persentase yang tinggi (lebih dari 50%). Indikator tersebut antara lain tingkat konsistensi antara kebijakan organisasi dengan aspirasi masyarakat (kesesuaian program-program dengan kebutuhan masyarakat), kesesuaian visi dan misi organisasi terhadap dinamika perubahan, dan rendahnya tingkat pelanggaran petani terhadap peraturan perundang-undangan (sosialisasi penerapan peraturan perundang-undangan yang memadai, tingkat pemahaman petani terhadap

peraturan perundang-undangan yang cukup tinggi). Sedangkan indikator yang kurang mendukung tingginya kinerja dapat dilihat dari indikator yang mempunyai tingkat kategori dan persentase yang rendah (kurang dari 50%). Indikator tersebut antara lain kesadaran masyarakat dalam upaya rehabilitasi kerusakan sumberdaya alam, dan usaha produktif petani yang masih rendah.

Implikasi dari hal ini, maka dalam rangka meningkatkan kinerja Dinas Tanbunhut Kabupaten Tegal perlu upaya untuk lebih meningkatkan kesadaran petani dalam kegiatan rehabilitasi lahan, dan memberdayakan usaha produktif petani. Dilihat dari upaya pembinaan dan tingkat komunikasi dengan petani, hasil penelitian menunjukkan tingkatan yang sudah relatif sudah cukup tinggi. Untuk itu upaya pembinaan ini perlu lebih ditekankan pada efektivitas pembinaan tersebut. Agar pembinaan tersebut dapat efektif, maka pembinaan tersebut harus bersifat partisipatif. Pelibatan petani sejak perencanaan, pelaksanaan, pengendalian dan pemanfaatan hasil kegiatan akan menimbulkan rasa memiliki. Dari rasa memiliki tersebut akan tumbuh kesadaran bahwa semua kegiatan itu adalah untuk kepentingan petani itu sendiri. Pelibatan petani dalam hal ini juga akan menumbuhkan rasa percaya diri, kemandirian, dan keberdayaan.

#### **1. Implikasi hubungan antara Struktur Organisasi dan Kinerja**

Analisis hasil penelitian menunjukkan bahwa struktur organisasi berpengaruh nyata terhadap kinerja Dinas Tanbunhut Kabupaten Tegal. Indikator struktur organisasi yang mendukung tingginya kinerja Dinas Tanbunhut antara lain adanya konsistensi struktur organisasi terhadap tujuan organisasi (kesesuaian fungsi Dinas dengan tujuan pembentukan/tuntutan

pembangunan, kesesuaian program-program dengan kebijakan yang ditentukan), penerapan prinsip koordinasi, integrasi, dan sinkronisasi (kerjasama antar unit kerja), dan kepemimpinan (aktivitas kerja tidak tergantung pada ada tidaknya pimpinan). Sedangkan indikator struktur organisasi yang kurang mendukung kinerja organisasi adalah pemberian kesempatan dalam memberikan pendapat untuk baiknya pelaksanaan tugas yang masih perlu ditingkatkan. Implikasi dari hal ini, dalam upaya untuk meningkatkan kinerja Dinas Tanbunhut Kabupaten Tegal maka perlu diberikan kesempatan yang lebih luas bagi aparatur Dinas Tanbunhut untuk menyampaikan pendapatnya berkaitan dengan tugas-tugas yang diembannya dengan kendala ataupun saran/masukan yang berkaitan dengan tugas/program yang akan dilaksanakan. Dengan demikian informasi/data yang didapatkan akan lebih banyak terkumpul. Dengan terkumpulnya informasi/data yang lengkap dan akurat akan memudahkan dalam pengambilan keputusan yang tepat untuk mengatasi suatu masalah.

## **2. Implikasi hubungan antara Sumberdaya Manusia dan Kinerja**

Analisis hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel sumberdaya manusia berpengaruh nyata terhadap kinerja Dinas Tanbunhut Kabupaten Tegal. Indikator dari variabel sumber daya manusia yang mendukung tingginya kinerja Dinas Tanbunhut Kabupaten Tegal antara lain kualitas sumberdaya manusia (keahlian yang sesuai dengan bidang tugasnya), dan produktivitas (jam kerja efektif yang tinggi, dan adanya target waktu dan hasil kerja). Sedangkan indikator dari variabel sumberdaya manusia yang

kurang mendukung tingginya kinerja Dinas Tanbunhut Kabupaten Tegal antara lain kurangnya diklat teknis/fungsional, dan kondisi lingkungan fisik kantor (tata ruang dll.) yang kurang baik.

Implikasi dari hal ini, dalam upaya untuk lebih meningkatkan kinerja Dinas Tanbunhut Kabupaten Tegal, dari sisi variabel sumberdaya manusia perlu adanya peningkatan diklat teknis maupun fungsional untuk pegawai di lingkungan Dinas Tanbunhut Kabupaten Tegal. Diklat ini antara lain bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan dan ketrampilan dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya. Sedangkan kondisi fisik/tata ruang kantor perlu dibenahi sedemikian rupa sehingga pegawai merasa nyaman/tidak terganggu dalam melaksanakan tugasnya. Dengan demikian diharapkan motivasi dan produktivitas kerja diharapkan lebih meningkat.

### **3. Implikasi Hubungan antara Variabel Finansial dengan Kinerja**

Analisis hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara finansial dengan kinerja Dinas Tanbunhut Kabupaten Tegal. Indikator dari variabel finansial yang mendukung tingginya kinerja Dinas Tanbunhut antara lain ketepatan dalam pemenuhan pertanggungjawaban administrasi keuangan, tingkat pemahaman/ketrampilan manajemen pengelolaan kegiatan yang tinggi, dan pemeriksaan terhadap pertanggungjawaban finansial yang selalu dilakukan. Sedangkan indikator dari variabel finansial yang kurang mendukung kinerja adalah jumlah dana yang kurang memadai. Implikasi dari hal tersebut, maka dalam rangka untuk

lebih meningkatkan kinerja perlu adanya upaya untuk mengatasi kendala kurangnya dana. Upaya tersebut antara lain dapat ditempuh dengan merangsang partisipasi/swadaya masyarakat, lebih melibatkan pihak ketiga/investor untuk berperan aktif dalam pembangunan pertanian, perkebunan dan perhutanan di Kabupaten Tegal.





## **BAB VI**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **A. KESIMPULAN**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan :

1. Dari pembahasan secara deskriptif tentang kinerja organisasi dapat diketahui bahwa kinerja organisasi Dinas Tanbunhut Kabupaten Tegal cukup tinggi. Hal ini diunjukkan dari 42 orang responden, 9 orang atau 21,4% responden menyatakan kurang tinggi, 25 orang atau 59,5% responden menyatakan cukup tinggi, dan 8 orang atau 19,0% responden menyatakan tinggi
2. Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara struktur organisasi dengan kinerja organisasi. Artinya semakin ideal struktur organisasi akan diikuti dengan kecenderungan kinerja yang baik pula dan sebaliknya semakin kurang ideal struktur organisasi maka kinerja organisasi cenderung rendah pula. Hal ini ditunjukkan dengan adanya koefisien korelasi Kendall's tau-b sebesar 0,567. Korelasi antara kedua variabel didapat angka probabilitas 0,000 atau dibawah 0,05 dan harga Z hitung dengan responden sebanyak 42 didapatkan 2,100, sedangkan harga Z tabel (95%) = 1,96. Karena Z hitung > Z tabel maka terdapat pengaruh yang positif dan signifikan.

3. Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara sumberdaya manusia dengan kinerja organisasi. Artinya semakin berkualitas sumberdaya manusia akan diikuti dengan kecenderungan kinerja yang baik pula dan sebaliknya semakin kurang berkualitas maka kinerja organisasi cenderung rendah pula. Hal ini ditunjukkan dengan adanya koefisien korelasi Kendall's tau-b sebesar 0,452. Korelasi antara kedua variabel didapat angka probabilitas 0,037 atau dibawah 0,05 dan harga Z hitung dengan responden sebanyak 42 didapatkan 2,110, sedangkan harga Z tabel (95%) = 1,96. Karena Z hitung > Z tabel maka terdapat pengaruh yang positif dan signifikan.
4. Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara finansial dengan kinerja organisasi. Artinya semakin memadai dukungan finansial akan diikuti dengan kecenderungan kinerja yang baik pula dan sebaliknya semakin kurang memadai dukungan finansial maka kinerja organisasi cenderung rendah pula. Hal ini ditunjukkan dengan adanya koefisien korelasi Kendall's tau-b sebesar 0,119. Korelasi antara kedua variabel didapat angka probabilitas 0,049 atau dibawah 0,05 dan harga Z hitung dengan responden sebanyak 42 didapatkan 2,687, sedangkan harga Z tabel (95%) = 1,96. Karena Z hitung > Z tabel maka terdapat pengaruh yang positif dan signifikan.
5. Terdapat hubungan antara keempat variabel yaitu struktur organisasi, sumberdaya manusia, dan finansial dengan kinerja organisasi. Hal ini ditunjukkan oleh hasil koefisien uji konkordansi W sebesar 0,686.

Angka ini sama dengan koefisien korelasi berkisar antara 0 sampai 1. Dengan melihat besar koefisien konkordansi ini berarti terdapat keselarasan penilaian atau hubungan antara keempat variabel yang relatif kuat (bandingkan 0,686 dengan 1). Harga Chi Square hitung sebesar  $14,862 >$  dari Chi Square tabel sebesar 7,815, dan besar angka *Asymptotic Significant*  $0,012 < 0,05$ . Dengan demikian terdapat hubungan positif yang signifikan.

## B. Saran

Dari semua variabel yang diteliti, ternyata yang memiliki pengaruh positif yang relatif kuat terhadap kinerja organisasi Dinas Tanbunhut Kabupaten Tegal adalah struktur organisasi dan sumberdaya manusia, dibandingkan dengan variabel finansial. Hal ini ditunjukkan dengan koefisien kendall's tau dari variabel struktur organisasi dan sumberdaya manusia sebesar 0,567 dan 0,452. Sedangkan variabel finansial hanya sebesar 0,119. Oleh karena itu, sesuai dengan kondisi tersebut, maka strategi/upaya meningkatkan kinerja Dinas Tanbunhut Kabupaten Tegal sebaiknya lebih dititik beratkan pada pembinaan/penataan struktur organisasi dan sumberdaya manusia. Dari pembahasan secara deskriptif (analisis tabel tunggal) dan diskusi antara lain menunjukkan bahwa dalam struktur organisasi perlu adanya peningkatan pemberian kesempatan dalam memberikan pendapat untuk baiknya pelaksanaan tugas (tabel V.57). Hal ini dapat dilakukan dengan memberi kesempatan secara langsung/terbuka pada forum tatap muka (rapat,

pengarahan) ataupun secara tidak langsung melalui ajuan analisis/kajian staf. Ajuan analisis/kajian staf ini patut dipertimbangkan untuk menampung masukan para staf yang memiliki hambatan *physiologis* (misalnya budaya *ewuh pakewuh*) apabila menyampaikan pendapatnya pada forum terbuka.

Sedangkan dalam pembinaan sumberdaya manusia perlu adanya peningkatan frekuensi diklat teknis/fungsional (tabel V.63), dan penataan lingkungan fisik kantor yang mempengaruhi kinerja SDM (tabel V.67). Berkaitan dengan keterbatasan finansial/dana (tabel V.81), maka dalam upaya peningkatan frekuensi diklat teknis/fungsional perlu dicari peluang-peluang baru misalnya melalui partisipasi/kerjasama pihak ketiga/swasta dengan prinsip saling menguntungkan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Amstrong, Michael, 1988. *Menjadi Manajer yang lebih baik lagi*, Binarupa Aksara, Jakarta
- Arikunto, Suharsimi, 1996, *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktek*, Rineka Cipta, Jakarta
- Bappeda Kabupaten Tegal, *Neraca Sumber Daya Alam Spatial*, 1997
- Bernadin, H. John & Joyce, E.A. Russell, *Human Resource Management*, McGraw-Hill, inc., Singapura, 1993
- BIPP Kabupaten Tegal, *Inventarisasi Kelompok Tani Binaan Penyuluh Pertanian Kabupaten Tegal*, 2002
- BPS Kabupaten Tegal, *Produk Domestik Regional Bruto*, 2000.
- BPS Kabupaten Tegal, *Kabupaten Tegal Dalam Angka*, 2002
- Bryson, John M, (Penerjemah M. Miftahudin), 1999 *perencanaan Strategi Organisasi Sosial*, Pustaka Pelajar Yogyakarta.
- Dinas Tanbunhut Kabupaten Tegal, *Bahan Laporan Pertanggung Jawaban Bupati Tegal*, 2002
- Dinas Tanbunhut Kabupaten Tegal, *Rencana Strategis Dinas Pertanian Perkebunan dan Perhutanan Kabupaten Tegal*, 2002
- Dinas Pertanian Tanaman Pangan Propinsi Jawa Tengah, *Inventarisasi Alsintan, UPJA dan Bengkel Tingkat Wilayah Pekalongan*, 2001
- Dwiyanto, Agus, 1999, *Penilaian Kinerja Organisasi Pelayanan Publik*, Makalah Seminar Kinerja Organisasi Sektor Publik Kebijakan dan Persiapannya, Jurusan Ilmu Administrasi Negara Fisipol UGM, Yogyakarta.
- Effendi, Sofian, 2002, *Materi Kuliah Evaluasi dan Implementasi Kebijakan Publik*, MAP-UGM, Yogyakarta.
- Esman, Milton, J, 1989. *The Element of Institution Building*, Ithaca: Cornell University Press.
- Etzioni, Amitai, 1969. *Organisasi-Organisasi Modern*, terjemahan Suryatim, UI Press, Jakarta.
- Flippo, Edwin B, 1987. *Manajemen Personalia*, edisi keenam, Erlangga Jakarta.
- Gibson, Ivancevich dan Donnely, 1989. *organisasi dan Manajemn*, Erlangga Jakarta.
- Goggin, Malcolm L., et al, 1990. *Implementation Theory and Practice : Tward a third generation*, Glenview, Illinois, USA : Foresman and Company.

- Handayani, Soewarno, 1982. *Administrasi pemerintahan dalam Pembangunan Nasional*, PT. Gunung Agung, Jakarta.
- Hasibuan, Malayu SP, 1984. *manajemen dasar, Pengertian dan Masalah*, CV Haji Masagung, Jakarta.
- , 1996. *Organisasi dan Motivasi*, Bumi Aksara, Bandung.
- Henry, Nicholas, 1988. *Administrasi Negara, Masalah-masalah Kenegaraan*, Rajawali press, Jakarta.
- Higgins, J.M, 1970, *Organization Policy and Strategic Management*. Hinsdale, III, Dryden Press.
- Jackson, J.H, Morgan, CP, dan Paolillo, J, 1978. *Organization Theory, A Macro Perspective for management*, Prentice-Hall, U.S.A.
- Joedono, S.B, 1974, *Administrasi Pembangunan, sebuah pengantar*, Prisma No.4,4.
- Jones, Gareth R, 1991, *Organizational Theory: Text and Cases* Addison Wesley Publishing Company, A & M University. Texas.
- Kaho, Josef Riwu, 1988. *Prospek Otonomi daerah di Negara RI*, Rajawali Pers.
- Keban, T. Yermias, 1994, *Pengantar Administrasi Publik*, Modul untuk Matrikulasi Administrasi publik, MAP- UGM, Yogyakarta.
- , 1995, *Kinerja Organisasi Publik*, Bahan seminar sehari dalam rangka purna tugas Drs. Sedyono, Fisipol- UGM, Yogyakarta.
- , 1998, *Cara Pengukuran Variabel Penelitian*, UGM Yogyakarta.
- Kleden, Ignas, 1987. *Sikap Ilmiah dan Kritik Kebudayaan*, LP3ES, Jakarta
- Mitchell, B. Bruce. Setiawan dan Rahmi, Dwita Hadi. 2000. *Pengelolaan Sumberdaya dan Lingkungan*, Cetakan Pertama
- Moeleong, Lexy.J, 1995, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, PT. Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Mardiasmo, 2001. *Peningkatan Pendapatan Asli Daerah, Makalah Seminar Otonomi Daerah, oleh Ikatan Sarjana Ekonomi Indonesia (ISEI)*, Batam.
- Notoatmodjo, Soekidjo, 1998. *Pengembangan Sumber daya Manusia (Edisi Revisi)*, Rineka Cipta, Jakarta.
- Numberi, Freddy, 2000. *Organisasi dan Administrasi Pemerintah*, Bahan Seminar Nasional Profesionalisasi Birokrasi dan peningkatan pelayanan Publik, Jurusan Ilmu Administrasi Negara, Fisip UGM Yogyakarta.

- Randall B. Ripley, 1995, *Policy Analysis in Political Science*, Chicago, Nelson.
- Salusu, J, 1996. *Mpengambilan Keputusan Strategik untuk Organisasi Publik Non Profit*, Pt. Grasindo, Yogyakarta.
- Siagian, Sondang P, 1985, *Analisa serta perumusan Kebijakanaksanaan dan Strategi Organisasi*, Gunung Agung, Jakarta
- Simamora, Henry, 1995. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, SKPN, Yogyakarta.
- Singarimbun, Masri dan Effendi, Sofian, 1995. *Method Penelitan Survey*, Cetakan II, Jakarta : Pustaka LP3ES Indonesia,
- Sugiyono, 1992. *Method Penelitan Administrasi*, Bandung : Alfabeta,
- Suradinata, Ermaya, 1996. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, CV. Ramadhan Bandung.
- Soerjadi, FX, 1993. *Organization and Methods*, PT.Midas Surya Grafindo, Jakarta.
- Steers, Richard,M, 1980. *Efektivitas Organisasi*, Erlangga, Jakarta.
- Thoha, Miftah, 2001. *Prilaku Organisasi Konsep dasar dan Aplikasinya*, Pt. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Tjokrowinoto, Moeljarto, 1996. "*Pembangunan : Dilema dan Tantangan*", Yogyakarta, Pustaka Pelajar,
- Utomo, Warsito, 1999, *Kumpulan Makalah Otonomi Daerah* yang di sampaikan pada beberapa Seminar, Yogyakarta.
- Zainum, Buchari, 1989. *Manajemen dan Motivasi*, Edisi Revisi, , Balai Aksara.

#### **Peraturan Perundang-undangan**

- Undang-Undang Nomor 23 Tahun 1997 tentang *Ketentuan-ketentuan Pokok Pengelolaan Lingkungan Hidup*
- Undang-Undang Otonomi Daerah 1999 (*UU No. 22 Tahun 1999, UU No. 25 Tahun 1999 dan UU No. 28 Tahun 1999*), Bandung : Kuraiko Pratama.
- Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2000 tentang *Program Pembangunan Nasional Tahun 2000-2004*, Sinar Grafika, Jakarta
- Peraturan Pemerintah Nomor 84 tahun 2000 tentang *Pedoman Organisasi Perangkat Daerah*
- Perda No. 2 Tahun 2002 Kabupaten Tegal tentang *Pembentukan Organisasi Dinas-dinas Daerah*
- Keputusan Bupati Tegal Nomor 06 Tahun 2001 tentang *Penjabaran Tugas dan Fungsi serta Tatakerja Kepala, Bagian Tata Usaha, Sub Dinas, Sub Bagian Tata Usaha dan Seksi di Lingkungan Dinas-dinas Daerah*

